CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 147 • 1re SESSION • 42e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 4 octobre 2018

Président

M. Tom Lukiwski

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 4 octobre 2018

● (1525)

[*Traduction*]

Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)): Je déclare la séance ouverte, même s'il reste deux ou trois minutes avant l'heure de début prévue.

Nous accueillons un grand nombre de témoins aujourd'hui, et je les remercie d'être venus.

Chers collègues, pour votre gouverne, voici comment je prévois procéder: nous avons deux groupes de quatre témoins chacun. Les témoins des deux groupes auront chacun dix minutes pour présenter une déclaration. Nous pourrons ensuite procéder, je l'espère, à une série complète de questions de sept minutes de chaque membre du Comité, ce qui devrait nous amener vers 17 heures ou un peu après. Rendu là, je suspendrai la séance pour que nous puissions passer à huis clos pour examiner quelques travaux du Comité.

Sans plus tarder, je souhaite la bienvenue à nos témoins.

Nous accueillons M. Dany Richard et M. Nicolas Brunette-D'Souza de l'Association canadienne des agents financiers.

Nous entendrons aussi Chris Aylward, que nous avons accueilli ici à maintes reprises dans le passé, et Amy Kishek, de l'Alliance de la fonction publique du Canada.

Je crois savoir que vous avez déterminé l'ordre des interventions.

Si j'ai bien compris, c'est M. Aylward qui aura les dix premières minutes.

La parole est à vous.

M. Chris Aylward (président national, Alliance de la Fonction publique du Canada): Merci, monsieur le président, et merci aux membres du Comité de me donner l'occasion de vous rencontrer aujourd'hui.

Nous représentons plus de 120 000 employés de la fonction publique fédérale et nous nous concentrons principalement sur les processus de dotation internes. En 2003, la Loi sur la modernisation de la fonction publique, la LMFP, a apporté des modifications à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, des changements qui étaient censés accélérer le processus de dotation. Même s'il y a encore des plaintes selon lesquelles le processus est trop lent, bon nombre de nos membres sont davantage préoccupés par le fait que les modifications de la LMFP ont rendu le processus plus arbitraire.

Les processus de dotation internes doivent être équitables et sembler équitables. Ils doivent refléter les objectifs de la Loi sur l'équité en matière d'emploi et offrir des possibilités de transition de carrière appropriées à nos membres. Dans le cadre du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2007, à la question de savoir si les processus de sélection au sein de leur unité de travail étaient équitables, 26 % des fonctionnaires répondants ont répondu par la négative. Ces chiffres étaient encore plus élevés pour ce qui est des groupes visés par l'équité d'emploi et ils atteignaient 40 % dans le cas des personnes handicapées.

Dans le rapport concernant le Sondage sur la dotation et l'impartialité politique portant sur les résultats de la fonction publique fédérale publié la semaine dernière, 32 % des employés répondants ont déclaré estimer que le processus de sélection dans leur unité de travail n'était pas équitable. Trente-huit pour cent estimaient que les mesures de dotation n'étaient pas prises de façon transparente. En outre, presque 54 % des répondants étaient d'accord pour dire que les nominations dépendaient des contacts.

Lorsque la LMFP a été adoptée, le concept universellement reconnu du mérite relatif a été remplacé par un concept beaucoup moins équitable et beaucoup plus arbitraire. Le mérite est maintenant défini comme le fait de posséder les qualifications essentielles requises d'un poste et de posséder aussi toutes autres qualifications supplémentaires et de répondre à tout autre besoin actuel ou futur que l'organisation juge bon de prendre en considération.

La LMFP a donné aux gestionnaires de première ligne la capacité de faire des nominations et a défini le mérite en fonction du pouvoir discrétionnaire de la direction. Les gestionnaires n'ont pas à embaucher le candidat le plus qualifié; ils doivent seulement sélectionner le candidat qu'ils estiment le meilleur. Il est maintenant acceptable de n'envisager qu'une seule personne pour une nomination. Selon nos membres, cela a créé un risque d'abus — et assurément l'apparence d'un abus.

Même les mises à pied sont assujetties à la notion actuelle de mérite, ce qui crée une situation bizarre où des employés sont obligés de se battre pour conserver leur propre emploi. Dans le cadre du processus de réduction des effectifs qui a eu lieu au début de la décennie, la Commission de la fonction publique a dû rédiger rapidement des lignes directrices pour encadrer le processus, qui a rapidement été appelé le processus de SMPMD ou l'évaluation et la sélection des employés aux fins de maintien en poste ou de mise en disponibilité.

La Loi encourage et facilite aussi expressément la délégation du pouvoir de nomination de l'administrateur général au niveau de gestion le plus bas possible, ce qui créé de graves problèmes en matière de responsabilisation. Le manque de responsabilisation ouvre la porte à des décisions arbitraires en matière de dotation et, à tout le moins, à l'apparence de favoritisme. La nouvelle orientation actuelle dans le cadre de l'initiative de dotation renforce ce processus de délégation des pouvoirs aux plus bas niveaux possible.

Un autre problème, c'est que les employés ne sont souvent pas informés de la tenue des processus de dotation, et particulièrement dans le cas des processus non annoncés et des nominations intérimaires. L'employeur n'a même pas à afficher les postes à durée indéterminée. Un gestionnaire responsable de l'embauche peut décider qu'une personne précise convient à un poste et que, par conséquent, elle satisfait à la définition et aux exigences du mérite individuel. La situation n'est ni juste ni équitable.

Les processus non annoncés sont souvent utilisés lorsque des bassins ont déjà été créés. Les bassins créent des attentes, et les personnes qui en font partie s'attendent à ce qu'on s'en serve. Cependant, il semble que les gestionnaires ne sont pas obligés d'utiliser les bassins qu'ils ont créés. Le groupe de travail sur la diversité et l'inclusion s'est fait dire que les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi se qualifient pour des postes après avoir surmonté de nombreux obstacles et restent ensuite dans des bassins de candidats préqualifiés en fonction de taux non représentatifs, et ce, sans aucun recours.

En outre, le processus de recours lui-même est miné et dilué par la LMFP. La Loi sur l'emploi dans la fonction publique encourage maintenant les ministères à créer leur propre mécanisme de recours interne, ce qui entraîne un manque d'uniformité à l'échelle de la fonction publique fédérale. Le seul recours informel exigé par la Loi, c'est une discussion informelle. Ce recours permet aux candidats non retenus de parler à leur gestionnaire de la raison pour laquelle ils n'ont pas été choisis ou la raison pour laquelle leur candidature a été rejetée ou n'a pas été prise en considération en vue d'une nomination. Cependant, les gestionnaires semblent souvent traiter de telles discussions informelles et la médiation comme une simple formalité, et les décisions sont rarement renversées.

● (1530)

Au-delà de cette structure, les plaintes à la Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique ne peuvent être déposées que dans des situations très limitées, notamment des situations où les candidats ne sont pas nommés en raison d'abus de pouvoir dans le cadre du processus de détermination du mérite, dans le choix entre un processus annoncé et non annoncé à l'interne ou lorsque l'évaluation des candidats ne s'est pas faite dans la langue officielle de leur choix. Il y a très peu de temps pour déposer une plainte, et ce, malgré les motifs très limités.

Le processus de plainte officielle est devenu de plus en plus formaliste, lourd et intimidant. Nos militants bénévoles doivent souvent lutter contre des avocats dans un contexte où le déséquilibre des pouvoirs est évident.

Même si l'ancien système des commissions d'appel était loin d'être parfait, il permettait à un tiers indépendant d'évaluer l'incidence des erreurs, des irrégularités et des omissions dans le cadre des processus de sélection. Il s'agissait d'un processus informel et facilement accessible. Ces caractéristiques sont absentes du processus de dotation actuel, et les recours sont aussi limités. Par exemple, les employés ne peuvent pas occuper un poste si leur plainte est maintenue.

Il est aussi important de souligner que très peu de plaintes portant sur des invalidités ou l'absence de mesures d'adaptation durant un processus de dotation sont déposées, même si on détermine constamment que la discrimination liée aux handicaps est un problème important. Il faut souvent plus d'un an pour rendre les décisions, ce qui décourage les employés de déposer des plaintes.

De nombreux gestionnaires appuient les décisions en matière de dotation sur des renseignements tirés des rapports du rendement dans lesquels le talent est l'un des principaux critères. Le talent est une notion très subjective, et nos membres croient que l'importance qu'on y accorde dans le cadre des processus de dotation est injuste et qu'il est difficile d'en rendre compte.

En raison de la nouvelle orientation en matière de dotation, on s'attend des organisations qu'elles procèdent elles-mêmes à des vérifications sur les processus de dotation. De nombreux ministères et de nombreuses organisations n'ont toujours pas les outils pour y arriver. Trop souvent, l'analyse de vérification est réalisée de façon à soutenir les décisions actuelles en matière de dotation. Si les vérifications fonctionnaient, les membres ne verraient pas ce qu'ils considèrent comme étant des abus clairs du processus de nomination non annoncé.

Les résultats des autoévaluations devraient être communiqués aux groupes syndicaux locaux, régionaux et nationaux par l'intermédiaire de consultations. L'analyse et la création des questions de vérification devraient inclure le point de vue des syndicats et inclure aussi des sondages des candidats, des plaignants et de tous les employés à l'échelle de l'organisation. Ce n'est pas quelque chose qui se passe à l'échelle nationale autant qu'il le faudrait. Il y a aussi un certain nombre d'obstacles auxquels sont confrontés les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans le cadre du processus de dotation. Le groupe de travail sur la diversité et l'inclusion a souligné dans son rapport final le manque de confiance à l'égard de l'équité du processus.

Parmi les obstacles mentionnés par les employés qui ont été soulignés par le groupe de travail, mentionnons les bassins de candidats préqualifiés, comme je l'ai déjà mentionné, les évaluations visant à trouver la bonne personne, qui, selon les employés, sont utilisées pour disqualifier des candidats respectant toutes les autres exigences, l'absence d'occasions de discuter et de régler des problèmes complexes liés aux préjugés et à la discrimination, la crainte de représailles qui empêche les employés de soulever des problèmes de discrimination et de harcèlement et, enfin, les recours très limités.

Voici maintenant quelques recommandations.

La loi actuelle devrait être modifiée afin qu'on puisse inclure la dotation dans le processus de négociations collectives. Les dispositions des conventions collectives régissant la dotation permettraient en fait d'augmenter la rapidité des processus de dotation internes en établissant des paramètres et des délais clairs.

La rapidité des processus de dotation pourrait être augmentée si la définition de mérite était modifiée afin d'inclure des facteurs liés aux années de service.

Les plans de dotation internes doivent être assortis de plans de formation et de mentorat liés à la transition de carrière. À cette fin, les plans de dotation doivent faire l'objet de discussions avec les syndicats au niveau des CSP locaux, bien avant les processus de dotation. Ce n'est pas le cas actuellement.

La Commission de la fonction publique devrait avoir le pouvoir de demander aux ministères de mettre en place des mécanismes clairs et transparents pour travailler en collaboration avec les syndicats et les membres lorsqu'il y a des problèmes de dotation.

La surveillance centralisée des mesures de dotation par la Commission devrait être accrue, de façon à ce que plus de vérifications et d'études puissent être réalisées au sujet des causes réelles du mécontentement lié à la dotation et de la lenteur des processus. Nous soutenons aussi les recommandations en matière de dotation figurant dans le rapport du Groupe de travail sur la diversité et l'inclusion.

Enfin, en ce qui concerne les plaintes au sujet de la lenteur des processus de dotation externe, il est important d'embaucher des gens pouvant fournir les meilleurs services possible, et il faut trouver un juste équilibre entre ce principe et le temps qu'il faut pour embaucher de telles personnes. Les processus de dotation durent peut-être aussi longtemps en raison de la capacité des ressources humaines dans les ministères. Malgré tous les problèmes liés à la technologie du système Phénix, la réduction du personnel a joué un grand rôle dans les problèmes qui sont survenus. Embaucher plus d'employés est un aspect important de la solution.

● (1535)

Vous devez aussi examiner les emplois qui sont dotés. Si on veut embaucher une personne de métier ou des inspecteurs du travail, par exemple, les salaires offerts par le gouvernement fédéral pour ces emplois ne sont pas concurrentiels. Nous tentons depuis des années de corriger cet écart par des études salariales et les efforts de négociation collective.

Merci de votre temps. Mme Kishek et moi répondrons volontiers à vos questions.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Aylward.

Nous passons maintenant aux représentants de l'Association canadienne des agents financiers.

Monsieur Richard, la parole est à vous.

M. Dany Richard (président, Association canadienne des agents financiers): Bonjour monsieur le président et bonjour aussi aux honorables membres et employés du Comité. Je vous remercie de me donner l'occasion de comparaître devant vous aujourd'hui.

Je m'appelle Dany Richard. Je suis un fonctionnaire et le président d'un syndicat représentant plus de 4 600 professionnels des finances de la fonction publique du Canada. Ces personnes travaillent chaque jour pour assurer l'intégrité des finances publiques.

Les objectifs du système de dotation de la fonction publique sont de veiller à ce que les emplois dans la fonction publique soient accessibles à tout candidat qualifié et de veiller aussi à ce que les nominations soient faites de façon équitable, transparente et impartiale. Toutefois, comme l'AFPC l'a signalé à juste titre dans sa déclaration préliminaire, un sondage de 2018 de Statistique Canada auprès des fonctionnaires a révélé qu'à peine 46 % des fonctionnaires estiment que les activités de dotation dans leur unité du travail sont menées de façon équitable. En d'autres mots, plus de la moitié des répondants ont indiqué que les nominations à des postes dans nos organisations « dépendent des gens qu'on connaît ».

Ayant nous-mêmes géré de nombreuses plaintes en matière de dotation, nous pouvons certainement comprendre pourquoi les fonctionnaires pensent ainsi. Non seulement le système ne produit pas les résultats escomptés, mais il faut aussi beaucoup trop de temps pour obtenir ces résultats insatisfaisants, ce qui entraîne des coûts plus élevés. Les processus de dotation durent régulièrement des mois, alors que la concurrence pour les talents n'a jamais été aussi élevée. Si nous voulons continuer de recruter les meilleurs éléments et les personnes les plus intelligentes au sein de la fonction publique, des délais de traitement de 12 mois ne le permettront tout simplement pas. Nous avons confondu processus et rigueur. Le résultat final, c'est un système inefficient et inefficace. Il ne fonctionne pas. Il ne fonctionne pas pour nous, ni pour les gestionnaires et il ne fonctionne assurément pas pour les Canadiens.

J'aimerais utiliser le temps qui m'est alloué aujourd'hui pour souligner certaines des répercussions moins évidentes de notre système de dotation brisé. Pour commencer, je veux vous parler du recours abusif à des entrepreneurs et des consultants. Nous savons d'expérience que l'une des raisons pour lesquelles les gestionnaires impartissent du travail, c'est qu'ils n'ont pas le temps nécessaire pour pourvoir les postes. C'est quelque chose que nos membres et les membres de la direction nous disent. En vérité, il est plus facile de conclure un marché que d'embaucher un employé, même lorsque le travail fait partie du mandat de base. Nos employés ont les compétences, les connaissances, l'expérience et la volonté nécessaires pour faire le travail, mais les processus de dotation prennent trop de temps.

Le coût de cette utilisation abusive du système de passation de marché va bien au-delà des tarifs journaliers exorbitants facturés par bon nombre de ces entrepreneurs. Les entrepreneurs et les consultants ne sont pas assujettis au même code de déontologie que les fonctionnaires. Leur travail n'est pas toujours assujetti aux lois sur l'accès à l'information. Les personnes qui travaillent en vertu de ces contrats ne bénéficient pas de la même protection dans le cadre de notre régime de protection des dénonciateurs. Le commissaire à l'intégrité du secteur public ne peut pas mener d'enquête en cas d'allégations d'acte répréhensible par des entrepreneurs comme il peut le faire lorsqu'il s'agit de fonctionnaires. Bref, le travail à forfait n'est pas assujetti aux normes de responsabilité essentielles pour assurer le bien public. Le travail contractuel mine aussi la capacité des députés comme vous d'exercer leur rôle de surveillance essentiel.

La surutilisation des entrepreneurs signifie aussi qu'on n'investit pas dans notre capacité interne et qu'on ne veille pas au perfectionnement des fonctionnaires qui ont consacré leur carrière au service des Canadiens. On dépense plutôt l'argent pour renforcer l'expérience et les capacités de sociétés privées et de particuliers. Non seulement nous ne renforçons pas nos connaissances institutionnelles, mais nous les impartissons, ce qui, depuis longtemps, crée une dépendance à l'égard de ces consultants, ce qui alimente le cercle vicieux de l'impartition. Comprenez-moi bien: il y a de bonnes raisons d'utiliser des consultants à l'occasion, mais les utiliser comme solution de rechange à des processus de dotation inefficaces n'est pas l'une d'elles.

Un autre impact est l'utilisation accrue de concours non annoncés. C'est ainsi que l'on contourne le processus de dotation en choisissant une personne qui est jugée « idéale ». Ce processus mine les objectifs mêmes du système de dotation et renforce la croyance que l'embauche au sein du secteur public tient à qui l'on connaît, pas ce que l'on sait. Comme dans le cas de l'impartition, des concours non annoncés sont parfois nécessaires. C'est un outil utile dans des situations exceptionnelles. Cependant, on ne devrait pas les utiliser pour contourner le système de dotation défaillant.

Ce ne sont là que quelques-unes des répercussions de notre système de dotation actuel. Je sais que mes collègues ici présents et d'autres témoins que vous rencontrerez auront de nombreuses autres répercussions à vous communiquer. Dans le temps qu'il me reste, j'aimerais formuler deux suggestions qui, selon nous, pourraient vraiment améliorer les choses.

● (1540)

Premièrement, le système de dotation devrait être assujetti à la négociation collective, comme c'est d'ailleurs le cas dans la plupart des administrations canadiennes. La dotation est exclue par une loi qui viole probablement le droit à la négociation collective prévu dans la Charte, et ce, même s'il serait difficile de trouver une solution moins efficiente et plus coûteuse en matière de dotation au pays. L'intégration de la dotation dans les négociations collectives donnerait aux employés, par l'intermédiaire de leur syndicat, une façon de participer au processus. Une telle mesure permettrait aussi au gouvernement de puiser dans les connaissances collectives des groupes à l'aide d'un processus qui existe déjà et qui répond déjà bien à nos besoins.

Deuxièmement, il faudrait exiger des entrepreneurs et des consultants qu'ils respectent les mêmes règles en matière d'éthique et de responsabilisation que les fonctionnaires. Non seulement on pourrait ainsi uniformiser les règles du jeu entre les processus de dotation et ceux d'impartition, mais on s'assurerait aussi que vous pouvez assumer votre rôle de surveillance tout en renforçant la confiance du public à l'égard du système.

Je sais que le Comité a de nombreux témoins à rencontrer alors je vais m'arrêter ici, mais je serais heureux de répondre à vos questions. J'aimerais terminer en vous remerciant, au nom de l'ACAF, de mener cette étude importante.

[*Français*]

Je vous remercie.

[*Traduction*]

Le président: Je vous remercie tous les deux d'avoir été brefs. Les membres pourront vous poser plus de questions, et, à cet égard, nous commencerons immédiatement par Mme Ratansi. Vous avez sept minutes, s'il vous plaît.

Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.): Monsieur le président, veuillez me faire signe lorsqu'il me restera deux minutes. Parfois, je ne vois pas le temps filer.

Je vous remercie tous les quatre d'être là. Le processus de dotation, qui dure 197 jours, est intenable. Si j'étais une milléniale, ce qui n'est pas le cas... le garçon au bout de la table en est un, le monsieur au bout...

Désolée, Francis.

Il n'est pas offensé...

M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.): Ne vous en prenez pas à moi, prenez-vous-en à Mme Falk.

Mme Yasmin Ratansi: On ne peut pas dire à un millénial d'attendre un an, et il faut vraiment pouvoir compter sur les bonnes personnes au sein de la fonction publique. La population vieillit, et des gens partent à la retraite, alors il faut s'assurer que le système est très efficace et efficient. Certaines des choses que vous avez dites et les recommandations que vous avez formulées, eh bien, ce sont des choses que nous aimerions bien examiner afin de voir de quelle façon nous pouvons intégrer ces recommandations ou ces suggestions.

Vous avez peut-être lu ce que M. Borbey nous a dit sur la réduction du fardeau administratif en ramenant 12 exigences à une seule en plus d'essayer de rendre le processus de description de travail plus simple, pour quiconque postule de l'extérieur.

En toute justice, je veux savoir quels sont les cheminements de carrière possible qui s'offrent aux gens. Du point de vue d'un DPF, par exemple, où est-ce que le processus bloque? Si des CPA devaient se joindre à votre organisation, peuvent-ils avoir accès, par exemple, au poste de DPF? Ou est-ce vraiment une question des gens qu'on connaît et non des choses que l'on sait?

● (1545)

M. Dany Richard: C'est une très bonne question.

Les enjeux du recrutement et du maintien en poste posent problème. Prenons l'exemple d'un de nos membres types qui a récemment obtenu son diplôme et qui est CPA. Nous voulons attirer les meilleures personnes et les personnes les plus intelligentes. Ces personnes cherchent un emploi dans la fonction publique, et, tout d'un coup, ils constatent qu'il faudra 4, 6 ou 12 mois. Ces personnes n'attendront pas aussi longtemps. Elles ont besoin d'un emploi maintenant. Elles ont besoin d'acquérir de l'expérience. Ce que nous constatons à l'heure actuelle, c'est que les gens se tournent vers des entreprises du secteur privé, parce que les entreprises peuvent leur présenter une offre d'emploi dans la semaine. Les candidats passent une entrevue, ils aiment ce qu'ils voient, ils passent deux ou trois tests, et c'est fait. Ils ont un emploi.

Est-ce qu'un de nos membres qui est comptable peut éventuellement devenir DPF? Absolument. Il y a un modèle, une façon d'y arriver, mais il faut s'assurer d'avoir le bon ensemble de compétences, l'expérience et les attitudes nécessaires avant d'atteindre un certain niveau et, à l'heure actuelle, en raison des processus de dotation qui sont fondés sur les contacts, une personne pourrait ne pas avoir une telle possibilité. Par exemple, si je dois obtenir plus d'expérience de gestion et que je veux acquérir cette expérience, je postule un emploi, mais, malheureusement, en raison de la nature du processus de dotation, je n'aurai peut-être pas l'occasion d'obtenir le poste, parce que je ne connais pas assez de gens.

Dans le cas précis des comptables, parfois leurs compétences de réseautage ne sont pas leur point fort, alors ils ne savent pas à qui parler. Je peux dire à mes membres — et je le leur dis — qu'ils doivent prendre les devants et parler aux gens, participer à des activités, faire du bénévolat, n'importe quoi pour faire connaître leur nom, parce que, malheureusement, le système de dotation est brisé. Nous tentons de l'améliorer, mais, entre-temps, les gens doivent faire de leur mieux pour cheminer professionnellement.

Mme Yasmin Ratansi: Lorsque vous dites que les comptables n'ont pas de réseau, n'oubliez pas qu'ils s'occupent surtout de chiffres. Je suis comptable. On me dit que je suis une comptable très dynamique. Là n'est pas la question, mais lorsqu'il est question d'intégrité, de gouvernance et de surveillance, on ne porte pas vraiment attention à ce genre d'activité et de réseautage.

Quelles sont certaines des choses que vous feriez lorsqu'une nouvelle personne arrive? Quelles sont certaines des choses que vous leur conseillez de faire, des choses qui pourraient avoir des répercussions positives et qui pourraient les aider à avancer?

M. Dany Richard: J'aimerais bien pouvoir leur dire: « fais bien ton travail et tu auras de l'avancement ». Une personne pourrait être le meilleur comptable du gouvernement et tout de même rester pris dans ce poste toute sa carrière, parce qu'elle participera à des concours, mais personne ne la connaît. Personne n'a entendu parler d'elle. Son nom n'est pas connu. Par conséquent, elle échoue au facteur de la sympathie. Ce n'est pas nécessairement que les gens sont contre elle, mais les gens préfèrent embaucher des gens qu'ils connaissent et dont ils ont entendu parler.

Mes membres, plutôt que de se concentrer sur les chiffres et de s'assurer que tout est exact et que les données reflètent la réalité, eh bien, certains d'entre eux mettront l'accent sur leurs compétences interpersonnelles afin de se faire connaître. Il y a un temps et un lieu pour ça, mais je crois que le mandat principal de mes membres, c'est de veiller à l'intégrité du système financier. C'est ce que nous voulons, que les chiffres soient exacts.

Mme Yasmin Ratansi: J'ai une autre question à laquelle un ou l'autre d'entre vous pourrez probablement répondre.

Vous avez parlé de l'embauche d'entrepreneurs ou de consultants. D'après votre expérience, pendant combien de temps un consultant reste-t-il au sein du secteur public? Combien de consultants y a-t-il au sein du système? De quelle façon peut-on s'assurer que leurs connaissances sont transférées?

Dans le passé, j'avais affaire au système d'aide sociale de l'Ontario, et Accenture est entré en scène. Il n'y a eu aucun transfert du savoir, et nous sommes pris avec eux pour toujours. Expliquez-moi de quelle façon on pourrait procéder.

M. Dany Richard: Vous me permettez de répondre?

M. Chris Aylward: Allez-y.

M. Dany Richard: C'est une question très intéressante. Certains de nos agents financiers, de nos comptables, possèdent le savoir-faire, l'expérience et les compétences pour faire un travail, et, soudainement, une tâche précise est impartie. Le consultant arrive, il commence à parler à nos membres des problèmes liés aux prévisions ou au budget, par exemple. Nous lui fournissons l'information, lui donnons de beaux rapports. Essentiellement, nos membres font tout le travail, mais ce sont les consultants qui empochent l'argent.

Par conséquent, pour répondre à votre question sur le temps qu'ils passent parmi nous, je n'ai pas de moyenne, mais je peux vous dire que certains consultants sont tellement enracinés dans le système, qu'ils ont leur propre bureau dans les locaux du gouvernement. Leur nom figure dans l'annuaire, ils ont leur propre numéro de téléphone, leur adresse de courriel. Ils sont là depuis des années, et chaque année, ils se créent de plus en plus de nouvelles tâches. On dépense beaucoup d'argent pour payer des consultants alors que l'expertise est déjà là.

● (1550)

Mme Yasmin Ratansi: Pourquoi finit-on par embaucher des consultants? Je sais que le processus de dotation est un peu lourd, mais n'y a-t-il pas une façon pour vous, les gestionnaires ou les directeurs, de vous assurer d'avoir l'indépendance nécessaire pour embaucher des gens ou obtenir la bonne expertise? Pourquoi opter pour des consultants?

Le président: C'est une excellente question. Malheureusement, monsieur Aylward, nous n'avons pas assez de temps pour votre réponse.

Mme Yasmin Ratansi: Donnez-lui 30 secondes.

Le président: Durant son intervention, M. McCauley vous donnera peut-être l'occasion de répondre à la question posée par Mme Ratansi.

Monsieur McCauley.

M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC): Monsieur Aylward, vous avez souligné le problème du népotisme. Lorsque vous parlez de népotisme, est-ce davantage le népotisme de « qui on connaît » ou plutôt le népotisme familial traditionnel? Soyez bref, s'il vous plaît, parce que je veux parler de beaucoup de choses.

M. Chris Aylward: J'ai parlé de favoritisme, et je parle de favoritisme à l'ancienne, comme nous l'avons tous les deux souligné dans nos déclarations. Au bout du compte, tout dépend de qui on connaît. Ce n'est pas nécessairement les personnes les plus qualifiées qui obtiennent le travail, et nos membres le constatent bien. Ils constatent ce genre de choses dans quasiment tous les processus de dotation. Ils voient le favoritisme.

Nous avons parlé de la création de ces bassins. Comme je l'ai dit, cela fait monter les attentes, parce qu'une fois qu'une personne se retrouve dans un bassin, elle se dit: « parfait, je suis dans le bassin. Je suis qualifié, et maintenant tout ce que je dois faire c'est d'attendre qu'on me choisisse ». Puis, tout d'un coup, voilà M. Richard qui arrive, et c'est lui qui obtient l'emploi.

M. Kelly McCauley: On dirait des petites entreprises qui ont des offres à commande.

M. Chris Aylward: Exactement.

M. Kelly McCauley: Vous avez parlé de la question de l'embauche de personnes handicapées. Le gouvernement actuel — l'ancien et ceux qui ont précédé — a fait de l'excellent travail pour s'assurer que la fonction publique reflète la composition démographique du pays, même si M. Borbey a souligné que la principale raison pour laquelle on réussit dans le cas des personnes handicapées, c'est parce que les employés actuels vieillissent, se blessent et deviennent handicapés, alors ils sont classés dans cette catégorie. Quels sont, à vos yeux, les obstacles à l'embauche de nouvelles personnes handicapées?

M. Chris Aylward: Certains des obstacles sont liés au processus en tant que tel, aux mesures d'adaptation. Beaucoup des processus de dotation exigent de passer des tests, et si un handicap empêche la personne de faire le test en question, souvent, on est simplement...

M. Kelly McCauley: C'est un problème procédural qu'on peut régler? Ce n'est pas un problème de culture, j'espère. S'agit-il surtout d'un problème procédural qu'on peut régler?

M. Chris Aylward: Non. Je crois que c'est un peu des deux, pour être honnête avec vous. Lorsqu'on dit que les gouvernements, les administrations, actuels et passés, on fait du bon travail, c'est vrai, mais c'est une réussite minimale. Voici là où on est censés être et nous sommes juste un peu au-dessus. Pourquoi ne pas aller un peu plus loin?

M. Kelly McCauley: Nous sommes au-dessus.

M. Chris Aylward: À peine.

M. Kelly McCauley: Je m'inquiète des nouvelles embauches.

Vous avez parlé des problèmes de sélection, du favoritisme. C'est quelque chose que vous constatez aussi dans le cas des nouvelles embauches? Mme Ratansi en a parlé, et, bien sûr, M. Richard aussi. On parle de 200 jours en moyenne. Lorsqu'on tient compte du fait que beaucoup de personnes sont embauchées en 50 jours, cela signifie qu'il y en a beaucoup pour qui le processus d'embauche dure 250 jours. Avons-nous constaté les mêmes problèmes de favoritisme dans le cas des nouvelles embauches ou est-ce surtout un problème que l'on constate à l'interne, une fois les gens embauchés?

M. Chris Aylward: Malheureusement, si on regarde les rapports annuels de la Commission de la fonction publique, on peut voir très facilement que, au cours des dernières années, la majeure partie des nouvelles personnes embauchées sont des travailleurs précaires. Ils sont nommés pour une durée déterminée. On les embauche à titre occasionnel. Par conséquent, une fois qu'ils ont un pied dans la porte, comme on en a parlé, l'important, ça devient les contacts. Ce n'est pas un problème important dans le cas des nouvelles embauches. La situation des nouvelles embauches, c'est que, lorsqu'on regarde le nombre d'employés embauchés au sein de la fonction publique fédérale seulement l'année dernière et qu'on fait des comparaisons entre les personnes embauchées pour une période indéterminée et celles qui ont été embauchées à titre occasionnel ou pour une durée déterminée, on constate que ces dernières sont beaucoup plus nombreuses. C'est là aussi un problème important.

M. Kelly McCauley: Une bonne partie de la capacité d'embauche, de la responsabilité de l'embauche, a été confiée à des gestionnaires de niveau inférieur, ce qui est censé accélérer le processus. Lorsqu'on transfère les décisions aux gestionnaires de première ligne, pourquoi faut-il encore autant de temps? Comme vous l'avez déclaré, dans quelle mesure a-t-on affaire à du favoritisme si le pouvoir est exercé par des gestionnaires de niveau inférieur?

M. Chris Aylward: Au bout du compte, c'est une question de capacité des ressources humaines au sein des différents ministères et organismes. Ils n'ont tout simplement pas les ressources pour réaliser les processus rapidement.

J'étais à la base des Forces canadiennes d'Esquimalt, à Victoria, il n'y a de ça que quelques semaines. L'amiral, le commandant de la base, essentiellement, m'a dit qu'il n'avait pas d'autre choix que d'embaucher des travailleurs à forfait parce qu'il ne peut pas embaucher assez rapidement des fonctionnaires. Ils ont là-bas un tout nouveau bâtiment qu'il faut entretenir, et c'est là le travail de nos membres. L'amiral m'a dit qu'il ne peut pas embaucher des fonctionnaires pour assurer l'entretien du bâtiment. Il doit embaucher des entrepreneurs en raison des processus d'embauche.

● (1555)

M. Kelly McCauley: Nous savons que le système est brisé.

Je veux passer à une autre question. L'été dernier, un témoin a parlé de tout ça avec M. Borbey. Le commentaire portait sur un test écrit qu'on faisait passer et la question suivante: « vous rencontrez un client du secteur d'activité qui ne comprend pas le rôle des services de communications nationaux » et la question se poursuivait. La candidate n'a pas répondu correctement parce qu'elle ne savait pas ce qu'était un client du secteur d'activité, et le gouvernement a par la suite admis qu'il s'agissait en fait d'un terme utilisé à l'interne, mais cette candidate n'a pas été retenue.

Je me demande si cette situation n'est pas liée à ce que vous avez dit au sujet du favoritisme. Concevons-nous des choses de façon à exclure de nouvelles embauches ou est-ce simplement un cas d'ignorance flagrant — je ne veux pas dire qu'il s'agit de stupidité — quant à la façon dont il faut embaucher les gens?

M. Chris Aylward: C'est certainement un problème. C'est non seulement une question de capacité des ressources humaines, mais aussi une question de la capacité de s'acquitter du travail qui a maintenant été confié à ce gestionnaire précis. Ces gestionnaires n'ont tout simplement pas la capacité de réaliser les processus d'embauche de façon juste et équitable. Au bout du compte, on en revient essentiellement à la formation. Ils n'ont pas été formés pour embaucher des gens. Ils ont été formés pour faire un travail, peu importe lequel, mais pas pour embaucher des gens. Et là, on leur demande d'embaucher des gens. Ils vont poser les mauvaises questions, des questions auxquelles seulement certaines personnes peuvent répondre, et c'est là de toute évidence un problème de favoritisme aussi.

M. Kelly McCauley: Excellent.

Il me reste environ une minute. Je ne me souviens pas, monsieur Richard, si vous en avez parlé, mais je vais assurément m'adresser à vous au prochain tour.

Comment les gens s'y prennent-ils pour contester tout ça? La raison pour laquelle je pose la question, c'est que lorsque M. Chamberlain a jugé bon de comparaître pour nous aider — j'espère qu'il nous regarde — eh bien, il est venu nous voir lorsque nous discutions de la loi sur les dénonciateurs. Le Comité a formulé une très solide recommandation relativement aux dénonciateurs — à l'unanimité —, et le gouvernement y a donné suite. De quelle façon les gens s'expriment-ils? Ou ont-ils complètement peur de le faire? Dans quelle mesure est-ce parce que la protection des dénonciateurs offerte aux fonctionnaires et aux entrepreneurs n'est pas assez bonne?

Le président: Vous avez 30 secondes pour répondre rapidement à la question. Allez-y.

M. Dany Richard: Il y a assurément un lien. Lorsque nos membres sont écartés de concours ou de processus et qu'ils demandent quels sont leurs recours, parfois, il faut leur dire de ne pas trop élever le ton, parce que, la prochaine fois qu'il y aura un concours, ce sera les mêmes personnes qui procéderont à l'évaluation, les mêmes comités.

Nous avons besoin d'une meilleure loi pour protéger les dénonciateurs, qui permet vraiment aux gens de s'exprimer et de dire que leur candidature n'a pas été traitée de façon équitable et qu'ils veulent qu'une personne règle le problème. Actuellement, nous n'avons pas de mécanisme permettant aux gens qui ont été victimes de préjugés...

M. Kelly McCauley: Mon temps est écoulé. Je reviendrai à vous deux à ce sujet, si vous êtes d'accord.

Le président: Merci beaucoup.

Nous passons maintenant à M. Angus.

Bienvenue au Comité. Vous avez sept minutes.

M. Charlie Angus (Timmins—Baie James, NPD): Merci, monsieur le président. Je suis heureux de participer aux travaux du Comité.

Dans ma région de Timmins—Baie James, nous avons la chance de compter sur d'excellents fonctionnaires au sein de la fonction publique de Timmins et dans le bâtiment des anciens combattants de Kirkland Lake.

Nous sommes ici depuis 30 minutes, et mes collègues de l'autre côté de la table n'ont pas encore mentionné l'expression « classe moyenne ». Je vais le dire pour le compte rendu, parce qu'ils ne se lèvent jamais le matin sans parler de la « classe moyenne et de ceux qui veulent en faire partie ».

Des députés: Ha, ha!

M. Charlie Angus: Ce sont de bons emplois de la classe moyenne, mais, l'un des problèmes des bons emplois de la classe moyenne au sein du gouvernement fédéral, c'est qu'ils sont minés par des emplois précaires.

Monsieur Aylward, j'ai assurément remarqué que vous avez parlé de travail précaire.

Il y a là des gens qui sont allés à l'université, et qui ont reçu toute la formation nécessaire et qui veulent devenir des fonctionnaires, mais ils se retrouvent dans un cycle perpétuel de travail à forfait et de poste temporaire sans avantages sociaux.

Avez-vous constaté une augmentation du recours au travail précaire au sein de la fonction publique fédérale? En quoi le recours a-t-il augmenté et en quoi la situation a-t-elle changé?

M. Chris Aylward: Comme je l'ai dit, on peut voir dans les rapports annuels de la Commission de la fonction publique sur la dotation que le nombre d'emplois précaires, malheureusement, augmente progressivement chaque année.

Quel est le résultat? Les gens se retrouvent avec un emploi précaire. Ils ne peuvent pas vraiment planifier, parce qu'ils ont un emploi pendant huit mois sans savoir ce qui arrivera après. Souvent, ils ne savent même pas ce qui se produira lorsqu'ils en sont au septième mois. Ils doivent pas mal attendre la dernière semaine pour savoir si leur contrat est prolongé, et c'est là un autre problème, aussi. On ne fait que les prolonger à répétition. On dit qu'une des choses les plus permanentes au sein du gouvernement fédéral, ce sont les emplois pour une période déterminée, parce qu'on ne cesse de les prolonger.

Il est clair que la prévalence du travail précaire a augmenté. Cela ne fait aucun doute. Le ministre des Finances, M. Morneau, a dit essentiellement l'année dernière que les jeunes travailleurs qui entrent au sein de la fonction publique doivent avoir une formation dans plusieurs disciplines, parce qu'ils devront changer d'emploi. Comment peut-on attirer de bons talents avec ce genre de déclaration?

La prévalence du travail précaire a augmenté, c'est évident, et elle continue d'augmenter. Ce n'est pas comme si on la voyait plafonner pour ensuite diminuer lentement. Elle augmente continuellement, et c'est préoccupant.

Il est parfois nécessaire au sein de la fonction publique d'embaucher des employés pour une période déterminée ou encore des employés occasionnels pour une période précise — c'est ce que signifie durée déterminée, c'est pour un laps de temps précis —, mais lorsqu'une personne voit son contrat prolongé à maintes reprises, de quelle façon peut-elle faire des plans? De quelle façon peut-on planifier une vie familiale à coups de six mois? De quelle façon peut-on planifier un achat important? C'est tout simplement impossible.

● (1600)

M. Charlie Angus: Monsieur Richard, je veux poursuivre dans la même veine.

Monsieur Morneau, notre ministre des Finances, a dit à la nouvelle génération de travailleurs que le travail précaire est la nouvelle norme, comme si c'était un fait tout naturel de l'économie plutôt que le résultat direct de politiques internes qui favorisent l'embauche et le maintien en poste de personnes qu'on garde constamment dans l'incertitude.

Vous avez dit à un moment donné dans votre témoignage qu'il était plus facile de confier le travail à forfait que d'embaucher quelqu'un.

Pouvez-vous nous donner une idée de ce que vous constatez comme effet systémique, et aussi nous parler de la façon dont nous gaspillons et perdons des personnes très talentueuses qui devraient oeuvrer au sein de la fonction publique fédérale?

M. Dany Richard: C'est une excellente question.

Je vais vous donner un exemple. Si un sous-ministre a un nouvel objectif de programme et a besoin de faire le travail et d'obtenir des ressources pour y arriver, nous pourrions trouver et embaucher les bonnes personnes, mais nous ne le faisons pas, parce qu'il faut trop de temps: « je ne peux pas attendre six mois pour lancer le projet, je dois commencer dès aujourd'hui, parce que j'ai des produits livrables et que je dois atteindre mes objectifs ».

Lorsque cela se produit, bien sûr, on choisit la solution la plus facile. De quelle façon puis-je obtenir une ressource la semaine prochaine ou demain? Ce ne sera pas grâce à un processus de dotation qui dure six mois. Nous avons accès aux personnes qui ont l'expérience et les connaissances, comme je l'ai dit, mais nous n'en tirons pas parti.

Le pire, c'est que nous commençons à perdre cette expertise à mesure que nous impartissons différentes tâches un peu partout. Nous tentons de relever la barre en veillant à ce que les gens aient accès aux postes de DPF, à ce qu'ils puissent se rendre là dans leur carrière et nous faire profiter de leurs compétences, mais nous ne leur fournissons pas les outils dont ils ont besoin pour pouvoir progresser dans leur carrière.

M. Charlie Angus: Il est évident qu'il faut embaucher des gens à court terme et parfois à forfait, afin de faire venir les gens quand il y a du travail à faire. Si on les met dans un bassin où ils auront une possibilité d'accéder à la permanence, ce serait assurément bénéfique. Cependant, si nous maintenons un bassin perpétuel de travailleurs temporaires qui travaillent à temps plein pour le gouvernement fédéral et qui sont toujours réembauchés dans le cadre de contrats temporaires, ces gens vont s'épuiser et partir.

Est-ce ce que vous constatez chez vos travailleurs, monsieur Richard?

M. Dany Richard: Nous avons moins de contrats temporaires. Dans notre cas, on a davantage recours à des consultants.

M. Charlie Angus: Des consultants, oui.

M. Dany Richard: Chris, pouvez-vous nous en parler?

M. Chris Aylward: Il y a aussi beaucoup de travail effectué par des agences de service temporaire au sein de la fonction publique fédérale. Et là non plus, ce n'est rien de bon pour le moral. Lorsqu'il y avait un emploi accessible et que je l'ai eu à l'oeil pendant peut-être 16, 18 ou 24 mois et que, tout d'un coup, il est comblé par un employé d'une agence de service temporaire, parce qu'on avait besoin de quelqu'un rapidement, quel effet cela a-t-il selon vous sur mon moral? En quoi est-ce que cela me garde dévoué face à mon travail?

Comme M. Richard l'a dit, il faut bien faire son travail, et il devrait en être ainsi, mais c'est très difficile de le faire lorsqu'on voit un emploi qu'on désirait peut-être à l'avenir disparaître tout simplement parce qu'on le donne à un employé d'une agence de service temporaire vu que le gestionnaire avait besoin de quelqu'un rapidement.

M. Charlie Angus: Quand j'étais beaucoup plus jeune et beau, j'étais membre du Comité et nous nous penchions sur la même situation, soit le fait qu'on se retrouve avec un haut taux de roulement. Nous investissons beaucoup, beaucoup d'argent pour former les gens, mais on ne tire pas le maximum de l'argent des contribuables, parce que nous avons des systèmes qui favorisent le travail temporaire, le travail précaire, les entrepreneurs et les consultants.

De quelle façon pouvons-nous établir des protocoles qui nous permettent de définir un domaine d'expertise afin d'encourager les meilleurs et les plus intelligents à rester au sein de la fonction publique et à continuer à y travailler? C'est une situation qui dure depuis des années, et il semble que le taux de roulement reste élevé et qu'il y a de plus en plus de travail précaire. De quelle façon pouvons-nous, en tant que Comité, formuler des recommandations afin de vraiment commencer à changer la donne, de façon que le système soit tel qu'il devrait être?

Le président: Pourriez-vous répondre très brièvement, monsieur Aylward?

M. Chris Aylward: Absolument. Je crois qu'on en revient à une autorité centrale, et ce serait, bien sûr, la Commission de la fonction publique.

● (1605)

Le président: Madame Mendès, vous avez sept minutes.

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Je suis heureuse de tous vous voir là.

Je vais revenir sur la dernière question de ma collègue, celle à laquelle nous n'avons pas pu obtenir de réponse. Très précisément, pourquoi préférerait-on embaucher des consultants, puis les garder à très long terme, ou encore des travailleurs temporaires? Au bout du compte, c'est plus ou moins le même processus consistant à ne pas offrir aux employés une voie vers la permanence.

Je ne comprends tout simplement pas pourquoi c'est si difficile. Une fois qu'on embauche des gens et qu'on les inclut dans le bassin de la fonction publique fédérale, pourquoi est-ce qu'on ne leur offre pas la possibilité d'être embauché de façon permanente?

Mme Amy Kishek (conseillère juridique, Représentation et services juridiques, Alliance de la Fonction publique du Canada): Si vous me permettez de répondre, c'est une question qu'il faut poser au Conseil du Trésor et aux ministères. C'est à eux de répondre, parce qu'on peut difficilement comprendre cette préférence.

Comme on l'a déjà souligné, lorsqu'on utilise des consultants ou des personnes embauchées à court terme ou, dans le cas des agences de travail temporaire, des gens qui travaillent totalement à l'extérieur de la fonction publique pour un employeur distinct, cela a créé vraiment de la discorde au sein du milieu de travail.

On a créé un cadre distinct de gestion qui, comme on l'a déjà dit, ne permet pas aux responsables de la fonction publique fédérale et aux membres du Comité — ou à n'importe quel autre intervenant — d'assurer une surveillance directe. C'est quelque chose qui se fait complètement à l'extérieur du cadre de négociation collective. En fait, nous dirions que, en procédant ainsi, on impartit du travail de l'unité de négociations, ce qui, en fait, est très préjudiciable des deux points de vue. Je ne sais pas pourquoi les gestionnaires préfèrent procéder ainsi et, en fait, selon beaucoup de choses qui ont été écrites et dites, c'est plutôt le contraire.

Mme Alexandra Mendès: À l'évidence, c'est une façon de réduire les coûts de main-d'oeuvre, en un sens.

Mme Amy Kishek: C'est certainement ça, mais c'est là que se pose la question éthique ultime.

Mme Alexandra Mendès: Je ne l'excuse pas, je dis simplement que cela semble être une partie de la réponse.

Mme Amy Kishek: Non, absolument.

Mme Alexandra Mendès: Par ailleurs, selon moi, il y a aussi beaucoup de coûts associés au manque de responsabilisation de ces personnes qu'on intègre dans le système.

Monsieur Richard.

M. Dany Richard: On a l'impression que, si on se tourne vers un cabinet d'experts-conseils, il s'agit d'une tierce partie indépendante, ce qui n'est pas le cas. J'ai vu des rapports être modifiés, même les conclusions, à la lumière des commentaires des gens. Nos membres n'ont pas de comptes à rendre aux consultants. Ils relèvent du DPF. Leur travail consiste à maintenir l'intégrité des renseignements financiers. On retourne vers le secteur privé afin d'impartir du travail, pour la rapidité, mais on cherche aussi à obtenir certaines conclusions précises.

Nos membres résistent et disent: « Écoutez bien, nous ne pouvons pas signer ça ». Pour ce qui est de Phénix, beaucoup de nos membres ont dit: « Les hypothèses que vous faites ne sont absolument pas logiques, et nous ne pouvons pas les approuver ». Il était cependant possible de se tourner vers le secteur privé, et peut-être que, de ce côté-là, quelqu'un allait pouvoir modifier un peu les hypothèses pour nous donner la réponse que nous voulions. Il y a façon non seulement de faire le travail maintenant, mais aussi d'influer sur le résultat final, sur la conclusion qu'on tente d'obtenir.

Mme Alexandra Mendès: D'accord. Cela nous laisse beaucoup de choses à... vu le lien avec Phénix.

Vous avez proposé, monsieur Aylward, que tout revienne à la Commission de la Fonction publique, que tout le travail d'embauche devrait être réglementé et supervisé par elle, mais il y a aussi le Conseil consultatif mixte. J'aimerais bien savoir ce que vous en pensez si possible. À quelle fréquence vous rencontrez-vous? Y a-t-il des propositions qui ont fait l'objet de discussions? Qu'est-ce qui est ressorti de ces réunions?

M. Chris Aylward: J'ai siégé au conseil consultatif de la Commission de la Fonction publique de 2012 jusqu'à mai, cette année. Le conseil se réunit environ deux fois par année. Ce que nous faisons, c'est que nous soulevons ces situations, les situations mêmes dont nous parlons aujourd'hui, les choses que nous entendons de nos membres à la table du conseil. Puis, bien sûr, on en discute.

Il y a deux ou trois ans, nous avons parlé de rationaliser les processus afin de les rendre un peu moins complexes. Puis, on s'est retrouvé avec la NOD, la Nouvelle orientation en dotation. Pour le conseil, c'est un peu arrivé de nulle part. Nous n'avions pas discuté de nouvelles orientations en matière de dotation. Nous avions discuté de la possibilité de rationaliser certains processus. Puis, tout d'un coup on se dit: « oh, nous devons discuter de ça à la prochaine réunion, voici une copie », et nous nous retrouvons avec une Nouvelle orientation en dotation. Il faut réfléchir à la question de la surveillance. On ne peut pas tout simplement demander à des gestionnaires qui ne sont pas qualifiés pour procéder à des embauches de le faire, c'est prouvé.

L'autre chose, c'est que s'il y a un organisme central responsable de la surveillance et si c'est prévu dans nos conventions collectives, alors nous avons quelque chose sur quoi nous appuyer pour dire: « nous devons procéder de telle ou telle façon, il faut commencer à suivre cette procédure. Les conventions collectives que nous avons tous les deux signées le prévoient, et ce n'est pas ce que nous avons fait jusqu'à présent ». Cependant, il faut 197 jours ou 224 jours et personne n'est vraiment responsable. Si je suis un gestionnaire et que je sais que je veux une personne précise et puis, tout d'un coup, quatre mois en cours de processus, cette personne part, je dirai simplement: « eh bien, vous savez quoi? On annule le processus et on recommence ». C'est ce qui se produit, et personne n'est là pour dire: « non. Vous n'allez pas annuler le processus ». Il doit y avoir une autorité...

● (1610)

Mme Alexandra Mendès: Que feriez-vous si on n'annulait pas le processus? On passerait à la prochaine personne en ligne, aux autres candidats?

M. Chris Aylward: Si c'est vraiment un processus fondé sur le mérite, c'est exactement ce qui se produirait.

Mme Alexandra Mendès: Quel est l'objectif du conseil?

M. Chris Aylward: Le conseil est là, essentiellement, pour conseiller la Commission. Son but principal est de prodiguer des conseils, de nous permettre de lui communiquer la rétroaction que nous fournissent nos membres. Puis, ce qui se produit ensuite... comme je l'ai dit, je ne sais pas depuis quand le conseil existe, mais de ce que j'ai pu voir au cours des six dernières années, on pourrait probablement en remettre en question l'efficacité.

Le président: Merci beaucoup.

On dirait qu'il n'y a jamais assez de temps dans le cadre d'audiences du Comité comme celles-ci pour avoir un débat vraiment complet. Sept minutes par membre, ce n'est vraiment pas beaucoup de temps. Mesdames et messieurs, si vous avez d'autres renseignements à fournir à notre greffier tandis que nous poursuivons notre étude, je vous encourage fortement à le faire sous forme écrite. Toutes vos recommandations, vos suggestions et vos observations seront très utiles lorsque nous délibérerons.

Merci d'avoir été là. Vous avez été très instructifs et très utiles.

Mesdames et messieurs, nous allons suspendre la séance pendant environ deux minutes, le temps de laisser le prochain groupe de témoins prendre place à la table.

● (Pause) ●

● (1615)

Le président: Chers collègues, nous reprenons nos travaux.

Nous accueillons un autre groupe de témoins. Nous accueillons des représentants de l'Association canadienne des employés professionnels et de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada.

Monsieur Phillips, vous êtes le premier. Si vous avez préparé une déclaration, nous vous saurions gré de vous en tenir à 10 minutes. La parole est à vous.

M. Greg Phillips (président, Association canadienne des employés professionnels): Je vais certainement essayer.

Bonjour. Je vous remercie de m'avoir invité à prendre la parole aujourd'hui devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires.

Je m'appelle Greg Phillips. Je suis président de l'Association canadienne des employés professionnels, l'ACEP. L'Association représente environ 15 000 économistes, analystes des politiques, traducteurs et interprètes — comme les personnes derrière la vitre qui défendent la dualité linguistique canadienne — ainsi que les analystes extraordinaires de la Bibliothèque du Parlement — dont certains sont ici aujourd'hui — et des employés du Bureau du directeur parlementaire du budget.

Depuis de nombreuses années, nos membres soulignent des problèmes liés au processus de dotation, y compris en ce qui a trait à son équité et sa transparence. Ces deux principes fondamentaux sont au coeur de mon message, ce soir.

Bien sûr, certains aspects du processus fonctionnent très bien. Je ne vais pas m'y arrêter aujourd'hui. Je préfère utiliser le temps que nous avons aujourd'hui pour discuter de ce que nous aimerions voir corriger.

J'ai l'intention de me concentrer sur quatre domaines principaux: l'amélioration de l'équité et des mécanismes de recours, le temps qu'il faut pour réaliser les processus, les exigences linguistiques arbitraires et le fait qu'il n'y a pas de financement pour la formation linguistique et l'utilisation déséquilibrée et injuste des zones géographiques de sélection.

En ce qui concerne l'équité du processus de dotation et les mécanismes de recours, le processus lui-même n'est ni transparent ni facile à comprendre pour nos membres. Par exemple, on ne sait souvent pas exactement pourquoi une personne n'a pas été retenue dans le cadre d'un processus. Les mécanismes accessibles afin de permettre aux employés d'obtenir de telles réponses, surtout dans le cadre du processus de discussion informelle, sont souvent laissés de côté ou appliqués à la hâte. Tout ça a entraîné une profonde méfiance à l'égard du processus. Malgré tout, les employés continuent d'avoir peur de s'exprimer ou de déposer une plainte, craignant qu'on les étiquette comme étant difficiles.

Pour ce qui est de la responsabilisation de la direction à l'égard de ses décisions dans le cadre des processus de dotation, les motifs extrêmement limités permettant de contester une décision de dotation ont créé un climat de cynisme parmi les employés au sujet du processus et donné l'impression que les gestionnaires ne peuvent pas être tenus responsables et ne le seront pas.

Enfin, lorsqu'une décision de dotation est contestée avec succès, le recours est minimal, et le poste est habituellement déjà pourvu.

En ce qui a trait au temps qu'il faut pour réaliser un processus, le système lui-même est lourd et complexe, ce qui entraîne de nombreux retards. Les modifications apportées à la LEFP n'ont pas mené à un processus d'embauche plus rapide comme on l'envisageait il y a de nombreuses années. Beaucoup de nos membres nous ont dit que les mesures de dotation prennent trop de temps. Ce peut être encore pire dans le cas des processus externes. Lorsqu'on se bat contre le secteur privé pour obtenir les candidats les meilleurs et les plus intelligents, c'est quelque chose qui peut être considéré comme un important obstacle qui nuit à l'ensemble de la fonction publique.

Même dans le cas où un employé se voit offrir un poste, le temps supplémentaire qu'il faut pour procéder aux vérifications ou obtenir une autorisation de sécurité et/ou encore vérifier ou effectuer des tests linguistiques fait souvent en sorte qu'on perd les meilleurs candidats. Nous estimons que le processus exige plus d'employés et plus de financement.

Le résultat global du temps qu'il faut pour réaliser un processus signifie que les gestionnaires recruteurs cherchent constamment des façons de contourner le système afin d'obtenir le candidat de leur choix. Cela signifie que les décisions d'embauche sont souvent sujettes à des abus et que le système finit par être fondé sur les gens qu'on connaît, plutôt que sur le choix du meilleur candidat à un poste.

Pour ce qui est des exigences linguistiques, la rétroaction de nos membres montre constamment que de plus en plus de postes se voient attribuer arbitrairement des exigences linguistiques plus élevées sans justification. Ce n'est pas seulement un problème pour les employés qui ne respectent pas le niveau requis; c'en est aussi un pour les gestionnaires d'embauche qui ne peuvent pas pourvoir les postes avec des candidats qualifiés.

Outre le fait qu'on ne s'assure pas que les postes font l'objet d'une évaluation appropriée quant aux exigences linguistiques nécessaires pour s'acquitter des tâches connexes, la principale plainte que nous entendons, c'est qu'aucun financement n'est disponible pour la formation en langue seconde. Il est logique de conclure que, si on augmente le nombre de postes bilingues et à nomination impérative, il doit y avoir une augmentation correspondante de la formation et du financement pour répondre à ce besoin. Cependant, ce n'est assurément pas ce qu'on constate, particulièrement dans les catégories professionnelles. Cela a créé la possibilité qu'une personne qui peut facilement se qualifier pour faire un travail ne l'obtiendra pas, tandis qu'une personne qui respecte simplement les exigences minimales sera choisie parce qu'elle a eu la chance d'avoir accès à une formation linguistique plus tôt dans sa carrière. Cette préoccupation a aussi une incidence sur les droits de priorité, y compris lorsqu'il est question des vétérans, qui sont souvent incapables de satisfaire à cette exigence précise.

● (1620)

En ce qui concerne l'utilisation arbitraire des zones géographiques de sélection, le choix des zones pour chaque concours est souvent déséquilibré et injuste. Les zones semblent avoir été choisies pour assouplir les exigences des concours — s'il y a moins de demandeurs, il y a moins de travail à faire — et pour réduire au minimum les dépenses de réinstallation.

Notre fonction publique représente tous les Canadiens. Les concours dans les bureaux régionaux sont généralement ouverts à tout le monde à l'échelle du pays, mais les emplois dans la région de la capitale nationale, des emplois qui sont souvent meilleurs et plus prestigieux, sont limités aux personnes qui travaillent dans la région de la capitale nationale. De nos jours, avec les progrès technologiques qui s'offrent à nous, la distance géographique ne devrait pas être un facteur limitant la sélection du meilleur candidat pour un poste.

Par conséquent, nous sommes d'avis que, à moins d'avoir une justification raisonnable de ne pas ouvrir un concours à la population générale, les zones de sélection devraient être le plus larges possible afin que l'on puisse obtenir les meilleurs candidats qui soient les plus représentatifs de la population canadienne.

Après avoir exposé bon nombre de nos préoccupations, je crois qu'il serait utile de parler rapidement de certaines solutions possibles.

Peu importe ce qui est mis en oeuvre ou modifié, ma première recommandation, c'est qu'il faut le faire après avoir mené des consultations appropriées auprès des agents négociateurs. Cela signifie tenir des consultations d'entrée de jeu sur les changements et les améliorations à apporter à la LEFP et à toutes les politiques de dotation. Non seulement on obtiendra ici de meilleurs résultats et une meilleure adhésion, mais on favorisera en plus des relations de travail harmonieuses et la résolution efficace et conjointe des problèmes.

Ma deuxième recommandation, c'est d'assurer l'uniformité des concours à l'échelle des ministères, y compris en augmentant le financement pour réaliser plus de vérifications régulières dans tous les ministères, pas seulement quelques-uns, chaque année, ce à quoi s'ajoute l'application uniforme des exigences linguistiques et des zones de sélection géographique. L'augmentation du financement pour réaliser des vérifications au sein des ministères sera un grand pas vers une plus grande uniformité et une plus grande équité.

Ma troisième recommandation consiste à augmenter le financement pour assurer la formation des conseillers en personnel et accroître leur accessibilité, de façon à ce que les gestionnaires responsables de l'embauche puissent recevoir rapidement des conseils appropriés et un soutien adéquat lorsqu'ils réalisent des concours.

Pour ce qui est des exigences liées à la langue seconde, si on modifie des postes pour exiger un profil linguistique CBC, par exemple, il faut s'assurer qu'il y a des candidats qualifiés accessibles et des fonds pour assurer la formation linguistique. Si ce n'est pas le cas, les postes resteront vacants ou seront pourvus par affectation, les affectations étant assorties d'exigences moins strictes comparativement à l'exigence linguistique précise du poste en question. Le recours excessif à des affectations créé un effet domino d'employés en affectations temporaires, plutôt que de permettre aux employés d'occuper des postes de façon permanente. À long terme, il s'agit là d'une perte de temps et d'argent.

La quatrième recommandation, c'est que, plutôt que de pousser les gestionnaires à remettre de l'argent dans leur budget, le processus devrait doter les postes aux niveaux appropriés. Souvent, les pressions pour réduire les budgets ou retourner des fonds à la fin de chaque trimestre, ce à quoi s'ajoute la tâche redoutable de mener de longs processus de dotation, poussent les gestionnaires à demander à leurs employés d'en faire plus. Cela a un effet de cascade dans la mesure où les employés peuvent être victimes d'épuisement professionnel ou partir travailler sous de meilleurs cieux, ce qui aggrave les problèmes de dotation.

Cinquièmement, et c'est la dernière recommandation, nos membres ont été très préoccupés par l'impartition du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux dont on a parlé plus tôt aujourd'hui. Nous savons qu'il est préférable que ce sondage soit réalisé par Statistique Canada, un organisme de statistiques de renommée mondiale. Les résultats de ce sondage sont essentiels pour qui veut pouvoir compter sur une fonction publique exceptionnelle. L'ACEP s'oppose fermement à la sous-traitance de cet outil précieux de RH, un outil sur lequel s'appuie la direction et les syndicats depuis très longtemps.

En passant, pour ce qui est de Phénix, vu que le transfert des dossiers et la modification des postes créent des problèmes de paye supplémentaires, bon nombre d'employés ne participent pas à des concours de crainte d'avoir des problèmes de paye. Il ne s'agit pas nécessairement là d'un problème lié directement au processus de dotation, mais il valait la peine de le souligner au Comité, puisque de telles décisions sont courantes.

La fonction publique s'est habituée à éviter les risques. Cependant, ce ne sont pas tous les risques qui peuvent être gérés et, si on ne prend aucun risque, l'innovation et les améliorations deviennent impossibles. L'investissement dans la dotation aura non seulement une incidence sur les ressources nécessaires pour réaliser les processus en tant que tels, mais aura aussi pour effet d'améliorer le moral, la qualité du travail et la détermination de l'ensemble de la fonction publique.

Merci.

● (1625)

Le président: Merci beaucoup.

Nous passons maintenant à Mme Debi Daviau qui représente l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada. Bienvenue à nouveau devant le Comité.

Mme Debi Daviau (présidente, Institut professionnel de la fonction publique du Canada): Merci. Je suis heureuse d'être ici. J'allais dire que c'est vraiment bien de parler d'autre chose que de Phénix, mais Greg m'a gâché ça.

M. Greg Phillips: Je vous en prie.

Des voix: Ha, ha!

Mme Debi Daviau: Bonjour. Merci beaucoup de m'avoir invitée à prendre la parole durant cette audience importante.

Je m'appelle Debi Daviau. Je suis la présidente de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada. L'IPFPC est le plus grand syndicat de professionnels du Canada qui travaillent principalement pour le gouvernement fédéral.

Monsieur le président, cela inclut l'excellent monsieur à votre gauche. Nous tenons à souligner la présence de nos membres dans la salle aujourd'hui. À nous tous, nous représentons tous vos employés, alors...

Des voix: Ha, ha!

Mme Debi Daviau: Nous sommes heureux d'avoir l'occasion de participer — en compagnie de mes collègues des autres syndicats — aux discussions d'aujourd'hui sur l'état actuel du processus d'embauche au sein de la fonction publique. Les Canadiens comptent sur la fonction publique chaque jour pour être plus en sécurité, plus en santé et plus prospères. Nos membres sont ceux qui fournissent ces services.

Ce que nous constatons et ce que nos membres nous disent, c'est que les processus de dotation durent tout simplement trop longtemps. Par conséquent, les ressources n'arrivent pas à répondre aux demandes. Les services en souffrent, et les gestionnaires se tournent vers des solutions à court terme qui augmentent souvent la dépendance excessive du gouvernement à l'égard de l'impartition. Nous voulons des processus de dotation fondés sur le mérite, mais ils doivent aussi être rapides.

Le processus de recrutement et de dotation du gouvernement fédéral est long et lourd. Il dure souvent de six mois à un an, et dure parfois même encore plus longtemps. Tout ça est causé par des retards administratifs liés aux autorisations de sécurité séquentielles et aux goulots d'étranglement au moment de la présélection et des entrevues, ce à quoi s'ajoutent des retards et du temps gaspillé. Même s'il y a eu certaines tentatives pour régler les problèmes grâce à l'utilisation de nouvelles plateformes, au recrutement électronique et à une souplesse accrue, on n'a qu'à parler à quiconque est passé par ce processus sur le terrain, dernièrement pour constater qu'il ne semble pas y avoir beaucoup de choses qui aient changé.

Comme vous le savez peut-être, le gouvernement utilise souvent ce qu'on appelle des bassins de dotation. Les candidats passent par un processus d'embauche pour être inclus dans un bassin qui les rend admissibles à un poste dans un groupe et un niveau précis. Puis, lorsque le ministère a besoin de pourvoir un poste à ce niveau, il peut choisir un candidat dans le bassin. Le processus peut être long et lourd avant qu'une personne se retrouve dans un bassin, et il se peut même que le processus ne mène pas à un emploi dans un avenir rapproché. Kevin Lynch, l'ancien greffier du Conseil privé, a fait remarquer que le gouvernement fédéral ne réussira pas à recruter les personnes les plus talentueuses du Canada si nous conservons des processus d'embauche lents et bureaucratiques... et il y a longtemps que Kevin n'est plus là.

L'accès rapide à des mécanismes de recours est aussi l'une des pierres d'achoppement importantes dans le cadre du processus de dotation, la plupart des cas de la Commission des relations de travail de l'emploi dans la fonction publique fédérale — même le nom est trop long — prenant plus de 24 mois avant d'être entendus, ce à quoi il faut ajouter de six mois à un an pour qu'une décision soit rendue. Au terme du processus, il peut déjà être impossible de révoquer la nomination. Certaines constatations peuvent n'avoir à ce moment-là qu'un effet symbolique si elles ne créent pas de précédent.

Je dis cela non seulement pour le bien des personnes qui endurent un tel processus de dotation — si elles tiennent bon assez longtemps —, mais dans l'intérêt du gouvernement et de tout le pays. Lorsque les processus de dotation sont trop longs et lourds, les ministères et les gestionnaires regardent ailleurs. Ils peuvent très bien choisir plutôt d'utiliser leur budget d'exploitation et d'entretien pour embaucher du personnel temporaire.

Le processus de dotation est l'une des raisons pour lesquelles on constate un recours excessif à l'impartition et à la sous-traitance. Nous représentons près de 60 000 professionnels de la fonction publique. L'un des principaux problèmes auxquels nos membres sont confrontés, c'est le recours excessif du gouvernement à l'impartition. L'impartition coûte de l'argent et des emplois au gouvernement fédéral et a une incidence négative sur le moral, la responsabilisation et la productivité. Vous n'avez qu'à penser au système de paie Phénix, qui a échoué.

Bon, d'accord, j'en ai parlé moi aussi.

Des voix: Ha, ha!

Mme Debi Daviau: Plutôt que de se tourner vers la main-d'oeuvre du gouvernement en tant que telle, soit les employés qui ont bâti et maintenu un système de paie qui a fonctionné pendant 40 ans, le gouvernement a laissé le projet entre les mains d'une multinationale. Les employés de la fonction publique sont maintenant sous-payés, trop-payés ou non-payés depuis plus de deux ans en raison de cette décision mal avisée.

On estime que le gouvernement fédéral dépense actuellement environ 12 milliards de dollars par année en services impartis, soit plus que les budgets de Statistique Canada, Santé Canada, Pêches et Océans, Environnement Canada, du Conseil national de recherches du Canada, de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, de l'Agence de la santé publique du Canada et de la Commission canadienne de sûreté nucléaire réunis.

Il n'y a aucune estimation officielle — du moins, publique — du nombre total de travailleurs du gouvernement fédéral dont le travail est imparti à ce qui constitue ce qu'on appelle la « fonction publique fantôme ». Près de la moitié des membres de l'IPFPC qui ont participé au sondage en 2015 ont déclaré qu'il y avait des entrepreneurs dans leur équipe ou leur unité de travail, et 59 % des répondants ont dit que les contrats au sein de leur équipe ou de leur unité de travail étaient renouvelés régulièrement. Cela signifie que des gens continuent de passer d'un contrat à l'autre plutôt que d'être embauchés en tant qu'employés. Au total, 41 % des répondants ont dit que des entrepreneurs étaient là pendant de un à cinq ans, et 17 % ont déclaré que des entrepreneurs restaient sur place pendant plus de 10 ans.

● (1630)

Nous avons cerné un certain nombre de sources à l'origine du problème de sous-traitance du gouvernement. L'une d'elles est la dotation. La Commission de la fonction publique a réalisé un sondage sur la dotation: 63,4 % des gestionnaires interrogés croient que la dotation ne se fait pas assez rapidement; 25 % des gestionnaires ont dit que les options en matière de dotation ne leur permettaient pas de pourvoir les postes rapidement; selon 85 % des gestionnaires, le processus administratif pour doter des postes est lourd; et 55 % d'entre eux ont dit que le processus était extrêmement lourd.

Après 10 ans de restrictions gouvernementales et de demande croissante pour des services gouvernementaux, le recours excessif à des sous-traitants pour faire le travail des professionnels de la fonction publique a eu de lourdes conséquences sur les employés et sur les propres exigences d'emploi du gouvernement. Nombre de ces inconvénients sont connus depuis des années. Une étude réalisée par la Commission de la fonction publique en 2010 présente des faits révélateurs selon lesquels les gestionnaires gouvernementaux ont fait un mauvais usage des dispositions en matière de sous-traitance et ont contourné les pratiques d'embauche énoncées dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. La LEFP existe pour faire en sorte que la dotation au sein des organismes gouvernementaux soit orientée par des principes comme le mérite, l'intégrité, la transparence, la diversité régionale et ethnique et le bilinguisme.

En raison du recours à la sous-traitance, il existe maintenant une main-d'oeuvre distincte au sein de la fonction publique. Des milliers d'emplois sont confiés en sous-traitance pour de longues périodes continues, mais les titulaires de ces emplois ne sont ni assujettis à la LEFP ni protégés par celle-ci. Les retards liés au processus de dotation deviennent une excuse pour recourir à la sous-traitance. Ce procédé finit par miner les principes que la LEFP est censée à défendre. Nous devons renverser cette tendance et investir dans des processus de ressources humaines pour accélérer l'embauche sans compromettre les normes de la LEFP.

Comme je l'ai dit au début de mon exposé, le processus prend trop de temps. Nous voulons mettre en place un système fondé sur le mérite qui soit beaucoup plus rapide. C'est pourquoi nous proposons les recommandations suivantes au Comité.

Premièrement, nous devons appliquer l'exigence que les nouveaux projets et les nouvelles initiatives du gouvernement évaluent leurs besoins en matière de dotation et de ressources humaines dès le départ. La formation, la dotation et le recrutement dans le cadre d'un nouveau projet doivent se faire au début de l'élaboration du projet. Ces processus peuvent prendre du temps s'il est nécessaire de former le personnel existant, de faire venir des experts en la matière d'autres secteurs de la fonction publique et d'embaucher de nouveaux employés pour assumer les nouvelles charges de travail. La prise de ces mesures dès le début du processus fera économiser de l'argent au gouvernement à l'avenir. Les gestionnaires ne seront pas obligés de recourir à des entrepreneurs et à des agences de placement temporaire parce qu'ils ont besoin de gens rapidement. Nous ne pouvons pas commencer l'évaluation des besoins en dotation et en ressources humaines après la détermination des besoins en approvisionnement et de la portée du projet. Nous devons entreprendre ces processus dès le début si nous ne voulons pas continuer de nous appuyer constamment sur des entrepreneurs externes coûteux pour faire les travaux qui auraient pu être faits à l'interne par des professionnels de la fonction publique hautement qualifiés.

Deuxièmement, nous voulons nous assurer d'avoir accès au personnel qualifié déjà en place au sein des ministères et des organismes. Le gouvernement doit créer un répertoire des compétences et un mécanisme pour permettre aux ministères d'y accéder, même dans l'immédiat. Par exemple, le gouvernement compte plus de 13 000 travailleurs des TI à son emploi, ce qui fait de lui le plus grand employeur en TI au pays. Le gouvernement doit déployer un peu plus d'efforts pour obtenir tout ce qu'il peut de sa main-d'oeuvre hautement qualifiée et motivée. Encore une fois, le fait de compter sur des ressources à l'interne permettra au bout du compte au gouvernement d'économiser beaucoup d'argent.

Troisièmement, il faut créer des bassins de fonctionnaires à l'échelle du gouvernement auxquels peuvent recourir tous les ministères. Si les bassins sont propres à un ministère, chaque ministère se sentira responsable de son bassin, puisqu'il aura consacré du temps et des ressources à sa création. On comprendra que les ministères ne sont souvent pas prêts à partager et, malheureusement, les bassins expirent parfois avant d'avoir été pleinement épuisés. Les bassins d'embauche à l'échelle du gouvernement pourraient également contribuer à la création d'un processus d'embauche normalisé qui ne varie pas d'un ministère à l'autre. C'est une recommandation que nous avons déjà abordée avec le Conseil du Trésor.

Je veux remercier les membres du Comité de me donner l'occasion de discuter avec vous du processus d'embauche à la fonction publique et de vous faire part de nos recommandations pour améliorer un système qui, selon nous, fonctionnera mieux pour tous les Canadiens.

Merci.

Le président: Merci beaucoup.

Nous allons passer directement à nos interventions de sept minutes, en commençant par M. Peterson.

● (1635)

M. Kyle Peterson (Newmarket—Aurora, Lib.): Monsieur le président, je vais partager mes sept minutes avec mon collègue M. Drouin, je vous serais donc reconnaissant de m'avertir quand il me restera environ trois minutes.

Le président: Je le ferai.

M. Kyle Peterson: Merci.

Merci à tous nos témoins d'être ici. C'est très instructif, à tout le moins. Pour être honnête, c'est en partie décourageant, mais c'est instructif, c'est certain.

Je vois un thème commun entre les témoins précédents et le groupe en place. La sous-traitance est manifestement un problème. Le temps nécessaire pour doter un poste l'est aussi, de toute évidence. Ces deux problèmes sont étroitement liés, il n'y a aucun doute.

Madame Daviau, je vais commencer par vous. Vous avez formulé de bonnes recommandations.

À mon avis, il est préoccupant qu'il n'y ait pas encore quelque chose comme un inventaire des compétences. Votre recommandation est très générale. Je ne veux pas nécessairement que vous donniez des détails, mais comment voyez-vous les choses? S'appliquerait-il uniquement aux membres de votre association ou à toute la fonction publique?

Mme Debi Daviau: Je vois cela comme un inventaire de toutes les compétences à la fonction publique, pas seulement chez nos membres.

Il y a des exemples. L'EDSC tient à jour un inventaire des compétences. Il est en place depuis mon arrivée, soit depuis plus de 10 ans. Il est relativement à jour, mais, bien sûr, le système ne vaut que ce que valent les renseignements qui y sont consignés.

Nous avons besoin d'une sorte d'approche normalisée pour tenir des inventaires des aptitudes pour l'ensemble du gouvernement, de sorte que, quand des projets à court terme ou des projets immédiats requièrent des ressources supplémentaires, il est facile de puiser dans les compétences que nous avons déjà.

Ce n'est pas pour revenir encore une fois au système Phénix, mais on ne peut tout simplement pas y échapper ces jours-ci, car si les responsables avaient puisé dans leurs compétences pour concevoir le nouveau système de paie, nous aurions évité nombre des problèmes que nous avons eus parce qu'il a été conçu par une personne de l'extérieur, sans compter les milliards de dollars que nous avons gaspillés.

Il coûte de deux à dix fois plus cher de recourir à la sous-traitance que de doter des postes à l'interne, et cela comprend tous les avantages et les coûts supplémentaires liés à la dotation permanente. Il est tout simplement logique de créer des mécanismes de manière à internaliser le travail plutôt que de l'externaliser. Il faut utiliser les compétences dont on dispose déjà. Certains fonctionnaires disposent de temps pour prendre part à des projets supplémentaires, mais personne ne sait qui ils sont ni ce qu'ils ont à offrir.

M. Kyle Peterson: En effet. En ce sens, la sous-traitance coûterait encore plus cher. Vous n'auriez pas à dépenser pour de nouvelles ressources en ayant recours à une personne de l'interne qui a la capacité de faire le travail.

Mme Debi Daviau: C'est exact. C'est dommage, car parfois, vous avez recours aux compétences d'une personne de l'extérieur, mais il est très rare qu'elle comprenne le fonctionnement des activités gouvernementales. Même si elle met à contribution une nouvelle compétence, elle ne connaît pas le contexte dans lequel cette compétence sera utilisée.

M. Kyle Peterson: Exactement. Je comprends cela.

Monsieur Phillips, vous avez soulevé deux ou trois éléments.

Pour ce qui est de la géographie et de la technologie, pourquoi faut-il que des gens travaillent nécessairement à l'intérieur? Y a-t-il des choses que nous pouvons faire sans devoir mettre en place de nouvelles politiques? Qu'est-ce qui vous empêche de faire cela dans le cadre actuel?

M. Greg Phillips: Ce sont des pratiques et des politiques gouvernementales. Je sais que certains ministères adoptent déjà cette pratique. Au sein du gouvernement, on appelle cela la modernisation du milieu de travail, et elle vise à permettre aux gens de travailler à partir de n'importe où, mais ce n'est pas encore à l'échelle du gouvernement.

Je pense à Montréal, par exemple. Il y a des bureaux régionaux là-bas qui se servent des télécommunications; si vous devez tenir une réunion d'équipe, vous pouvez vous rendre au bureau ce jour-là.

Je suis un ardent défenseur... Nous avons un peu parlé des milléniaux plus tôt. Les gens s'attendent à cela de nos jours: « Pourquoi est-ce que je ne peux pas travailler de la maison? Pourquoi est-ce que je ne peux pas travailler d'ailleurs? Pourquoi dois-je travailler dans la capitale nationale? »

Il y a encore des concours, et le facteur limitatif — j'en ai parlé dans mon exposé, pourquoi cela n'a pas été fait jusqu'à présent —, c'est que, si on ouvre le processus à un marché plus vaste, il y aura plus de candidats à interroger et à évaluer. En raison de la longueur du processus de dotation, on souhaite réduire au minimum le nombre de personnes qui peuvent poser leur candidature, afin de réduire la quantité de travail à faire dans le cadre des concours. Cela accélère les choses.

Il n'y a pas... avec les avancées technologiques... c'est le groupe de Debi. Elle peut répondre à cela. De nos jours, je pense qu'il ne devrait pas y avoir de limites technologiques empêchant une personne de travailler de n'importe où.

M. Kyle Peterson: Je crois que tous les députés ici présents voudraient qu'il y ait plus d'emplois fédéraux au sein de leur circonscription. C'est certainement une façon de faire les choses.

Le président: Merci, monsieur Peterson.

Monsieur Drouin, vous avez deux minutes.

M. Francis Drouin: Merci, monsieur le président.

Merci aux témoins d'être ici.

Je vais reprendre ce qu'a dit M. Peterson, mais j'aimerais présenter les choses sous un autre angle. L'âge moyen des personnes que nous embauchons à la fonction publique est de 37 ans. Je sais qu'un projet pilote a été réalisé avec la Commission de la fonction publique et, essentiellement, on embauchait des gens sur-le-champ, car une année... En tant que député de la région de la capitale nationale, j'ai entendu de nombreuses histoires de gens qui disaient: « J'ai reçu un appel un an et demi plus tard. Merci, j'ai déjà un emploi, mais merci d'avoir appelé. »

Madame Daviau, vous êtes clairement en concurrence avec les Google de ce monde et les entreprises du genre qui se présentent à l'Université d'Ottawa ou dans d'autres écoles, et offrent des emplois sur-le-champ à de nouveaux diplômés.

Avez-vous entendu parler du projet pilote de la Commission de la fonction publique et y seriez-vous favorable?

● (1640)

Mme Debi Daviau: Vous savez quoi? Je ne suis pas encore certaine.

Comme je l'ai dit, nous voulons assurément que les processus soient plus rapides, mais nous voulons aussi que le mérite continue d'avoir sa place. Je suis préoccupée par cette tendance à mettre tous nos oeufs dans le même panier et à recruter de nouvelles personnes, alors que la vaste majorité de notre main-d'oeuvre n'est pas constituée de nouvelles recrues. Ce sont des gens en poste depuis un certain nombre d'années.

Je pense qu'une grande partie du problème vient du fait que, pendant de nombreuses années, il y a eu un manque de formation et nous n'avons pas suffisamment bien déterminé les compétences qui seraient nécessaires à l'avenir. Certes, mes membres, qui sont aussi des membres des TI, car notre contexte évolue constamment, sont nettement en mesure d'apprendre par eux-mêmes les compétences de demain, mais ils ont réellement besoin de connaître l'orientation du gouvernement.

Il n'y a pas eu suffisamment de formation. On ne s'est pas assez penché sur l'orientation future des fonctionnaires en poste de manière à les soutenir pour les emplois de l'avenir. Vous vous retrouvez automatiquement avec un déficit, et vous pensez automatiquement qu'il faut recruter de nouvelles personnes pour combler ce vide. En fait, ce dont vous avez réellement besoin, c'est de consacrer des efforts à l'endroit de vos employés, en les formant et en contribuant à leur perfectionnement professionnel pour vous assurer qu'ils ont les compétences dont vous aurez besoin.

Comprenez-moi bien. Je continue de croire que vous devez recruter de nouveaux employés, mais je ne pense pas que vous devriez éliminer tous les critères que vous appliquez à vos employés actuels pour le faire. C'est foncièrement injuste.

Merci.

Le président: Merci beaucoup. Je sais que vous auriez pu continuer plus longtemps.

Mme Debi Daviau: Je n'ai rien à dire sur le sujet, monsieur le président.

Le président: Je comprends votre propos et votre passion.

Monsieur McCauley, vous avez sept minutes, allez-y.

M. Kelly McCauley: Je vous souhaite à nouveau la bienvenue. Je ferai de mon mieux pour ne pas mentionner la ville de l'Arizona.

Des voix: Ha, ha!

M. Kelly McCauley: Monsieur Phillips, vous avez parlé de l'embauche d'anciens combattants et de problèmes linguistiques. Pouvez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet?

M. Greg Phillips: Dans mon groupe, nous ne connaissons pas grand-chose là-dessus. Peut-être que Debbie peut m'aider.

Savez-vous quelque chose concernant l'utilisation...?

M. Kelly McCauley: Vous en avez parlé brièvement.

M. Greg Phillips: Oui, j'en ai parlé; ce n'était que très brièvement et après avoir consulté Debbie.

Mme Deborah Cooper (avocate générale, Association canadienne des employés professionnels): Pour être juste, comme Chris Aylward, je siège au Conseil consultatif mixte de la Commission de la fonction publique depuis les cinq dernières années. Un certain nombre de problèmes ont été soulevés concernant l'accès aux emplois par les anciens combattants une fois qu'ils acquièrent le droit de priorité, mais il manque des éléments.

S'il manque aux anciens combattants un ou deux éléments dans leur qualification, ils ne seront pas embauchés. L'exigence linguistique est souvent un aspect qui peut émerger. Même s'il ne s'agit pas nécessairement d'un énorme problème pour les membres de l'ACEP, c'est un problème en général, et c'est un obstacle non seulement pour les anciens combattants, mais également pour d'autres titulaires de droits de priorité à qui il manque ces éléments.

M. Kelly McCauley: Dans quelle proportion cela s'applique-t-il à Ottawa ou à d'autres régions du pays?

Mme Deborah Cooper: Pour ce qui est de ceux qui...

M. Kelly McCauley: Lorsque vous avez parlé de problèmes linguistiques...

Mme Deborah Cooper: Je n'ai pas les statistiques relatives aux problèmes linguistiques.

La CFP publie ces statistiques tous les deux ou trois mois concernant le nombre de personnes qui figurent sur la liste de droits de priorité, l'endroit où les gens déménagent, qu'il s'agisse de personnes invalides ou d'anciens combattants, selon le cas. Il peut même s'agir de la réinstallation d'un conjoint. Il y a tout un éventail de priorités différentes. Oui, c'est un problème national.

M. Kelly McCauley: Ma prochaine question s'adresse à Mme Daviau de même qu'à M. Phillips.

Nous avons parlé d'un mécanisme extrêmement complexe. Que pouvons-nous faire pour l'éliminer tout en maintenant un mécanisme d'embauche équitable?

Nous avons entendu parler d'un processus de 200 jours, ce qui est absolument ridicule. Je n'étais pas comptable dans mon ancienne vie, mais j'ai été gestionnaire des RH. Imaginez, 200 jours, c'est époustouflant. Quel aspect de notre approche actuelle devons-nous éliminer? Vous avez parlé d'autorisations de sécurité. Il y a certainement certaines de ces autorisations que nous pouvons laisser tomber afin d'accélérer les choses.

Comment pouvons-nous procéder tout en maintenant le mécanisme équitable et transparent?

M. Greg Phillips: Nous avons tous deux quelque chose à dire à ce sujet.

Mme Debi Daviau: Je crois honnêtement que vous devez maintenir certaines parties du processus et que vous pourriez simplement accélérer les choses ou les rendre plus efficaces ou réduire la bureaucratie. Le processus, qui contient beaucoup de paperasserie ou de bureaucratie, pourrait certainement être rationalisé.

Encore une fois, je crois que le choix du bon candidat pour un poste prend un certain temps, alors vous devez commencer plus tôt pour que les étapes essentielles du processus, à tout le moins, puissent se dérouler et que vous puissiez avoir les ressources à temps. Je ne crois pas que les ressources devraient être un élément secondaire qui vient à la fin de votre cycle de planification.

Comme je l'ai dit, la création de bassins à l'échelle du gouvernement est peut-être une façon de...

● (1645)

M. Kelly McCauley: Les bassins qui existent actuellement ont-ils déjà fait l'objet d'une importante présélection ou sont-ils là...

Mme Debi Daviau: Pardon?

M. Kelly McCauley: Les gens qui font actuellement partie des bassins du processus ont-ils fait l'objet de vérifications de sécurité et de choses du genre?

Mme Debi Daviau: Oui, exactement.

M. Kelly McCauley: D'accord.

Mme Debi Daviau: Ils ont été soumis à l'ensemble du processus de dotation. On a vérifié s'ils respectaient les exigences linguistiques et de sécurité. Ils respectent tous les critères du poste. Ils ont été rencontrés en entrevue. Ils ont été soumis à l'ensemble du processus de dotation pour se retrouver dans ce bassin.

M. Kelly McCauley: Il me reste peu de temps, alors je vais passer à M. Phillips.

M. Greg Phillips: J'aime l'idée des bassins. Ils peuvent avoir une date d'expiration. Vous avez un candidat. Il a respecté tous les critères, passé toutes les entrevues, obtenu de bonnes notes et, par conséquent, il se retrouve dans le bassin. Mais parfois, ces bassins expirent au bout d'un an.

Je sais que certains gestionnaires peuvent prolonger cette période. En plus de ce qu'a dit Debi plus tôt, si vous avez des bassins à l'échelle du gouvernement qui demeurent actifs pendant une longue période... Le fait que je sois qualifié aujourd'hui ne signifie pas que, dans un an, je ne serai plus qualifié pour obtenir cette promotion.

M. Kelly McCauley: D'accord.

M. Greg Phillips: Si vous prolongez la durée de cette période... Nous entendons souvent dire que les bassins expirent, et tout le monde qui en faisait partie est écarté du processus et doit s'inscrire à un autre concours. C'est un problème important.

M. Kelly McCauley: Je veux revenir à ce dont nous discutions avec M. Aylward concernant l'équité et la transparence en ce qui concerne le signalement des problèmes.

Je crois, madame Duviau, que vous avez témoigné devant le Comité lorsque nous discutions de la LPFDAR, la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles, et de la protection des dénonciateurs.

Mme Debi Daviau: Oui.

M. Kelly McCauley: Les membres ont déposé un rapport unanime, mais rien n'a été fait à ce sujet. Dans quelle mesure le fait de ne pas offrir une véritable protection aux dénonciateurs est-il préjudiciable?

J'étais aux États-Unis. Ils ont des années-lumière d'avance sur nous et ils se plaignent encore de la très faible protection. Nous sommes au dernier rang des pays de l'OCDE en matière de protection.

Mme Debi Daviau: Nous croyons qu'il s'agit d'une question importante. Quant à la dotation, certainement, lorsqu'il y a abus de pouvoir ou fraternisation, ou peu importe, les gens doivent pouvoir envoyer des signaux d'alarme sans se retrouver en difficulté. Voilà en quoi consiste la protection des dénonciateurs.

M. Kelly McCauley: La structure actuellement en place n'est pas du tout adéquate, n'est-ce pas?

Mme Debi Daviau: Non, pas du tout. En fait, nous ne conseillerions pas à nos membres de participer à ce processus. Il ne les protège pas du tout. S'ils y participent, cela limitera leur carrière ou y mettra fin.

M. Kelly McCauley: J'ai entendu cela à de nombreuses reprises. Il est choquant que, pour 300 000 Canadiens, nous n'ayons pas un système de dénonciation adéquat... J'espère vraiment que le gouvernement actuel donnera suite à l'excellent rapport rédigé par les membres du Comité.

Mme Debi Daviau: Oui.

M. Kelly McCauley: Monsieur Phillips, avez-vous des observations?

M. Greg Phillips: Dans le SAFF dont nous parlions, les résultats à cet égard...

M. Kelly McCauley: Il semble que 55 % des gens disent être inquiets.

M. Greg Phillips: C'est un chiffre astronomique. Ils ont des motifs pour déposer des plaintes.

Un des principaux problèmes auxquels nous faisons face dans notre syndicat, c'est que nombre de nos membres, lorsque nous les rencontrons, affirment qu'ils ont des motifs tout à fait valables de déposer un grief ou une plainte; ils disent qu'il y aura un autre concours et qu'ils ne veulent pas être perçus comme des fauteurs de troubles.

Pour ce qui est de l'aspect « idéal » dont nous parlions, dès que vous dénoncez, disons, votre gestionnaire actuel, on dit que vous n'êtes plus la personne idéale pour obtenir la promotion. Lorsque l'ensemble de votre plan de carrière et tout votre avenir reposent sur le fait que votre patron vous aime, allez-vous déposer une plainte contre lui?

Mme Debi Daviau: Il ne faut pas oublier que seulement environ 2 % des gens qui ont déposé une plainte ont eu gain de cause. Vous vous donnez tout ce mal...

M. Kelly McCauley: C'est épouvantable.

Mme Debi Daviau: ... et prenez tous ces risques pour un très faible pourcentage de réussite.

M. Kelly McCauley: Lorsque vous ajoutez à cela toutes les exigences réglementaires et toutes les difficultés que nous éprouvons pour embaucher des gens, alors...

M. Greg Phillips: Lorsque vous obtenez un poste, la meilleure chose qu'on puisse faire, c'est de vous remettre dans le bassin. Mais s'il y a un concours pour seulement trois emplois et qu'on vous remet dans le bassin...

M. Kelly McCauley: Vous y êtes pour...

M. Greg Phillips: ... cinq mois plus tard, les trois emplois ou les trois meilleurs emplois ne sont plus là.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Angus, vous avez sept minutes, allez-y.

M. Charlie Angus: Merci beaucoup.

Je vais revenir aux questions de mon collègue, mais j'aimerais commencer par vous remercier, vous et vos membres, de maintenir vivante la démocratie.

Pendant mes 14 années comme député, j'ai siégé à toutes sortes de comités. J'ai pris part à des débats de tous genres. J'ai participé à du travail extrêmement fastidieux, approfondi et explosif, qui ressemblait beaucoup au *Jerry Springer Show*. Dans le cadre de ce travail, ce sont les greffiers, les analystes et les traducteurs qui nous ont permis d'aller de l'avant grâce à leur professionnalisme hors pair. Les politiciens imposent les règles de la World Wrestling Federation pour tous les autres, mais ils se réservent les règles du soccer italien pour eux-mêmes. Si nous sentons que nous avons été bafoués, nous nous jetons au sol en nous plaignant et en hurlant. Toutefois, pendant toutes les années que j'ai passées sur la Colline, il n'y a jamais eu de plainte déposée contre le personnel en raison du travail qu'il fait, que ce soit en raison de partisanerie ou de manque de professionnalisme; c'est particulièrement vrai pour les traducteurs, qui s'acquittent du travail extrêmement difficile de prendre notre langue de bois et de la rendre raisonnable ou compréhensible sans causer d'inutiles...

● (1650)

Mme Alexandra Mendès: Comment peuvent-ils traduire cela dans l'autre langue?

M. Charlie Angus: Je n'ai aucune inquiétude à cet égard. Je sais qu'ils traduiront parfaitement et clairement ce que j'ai dit.

Cela dit, je suis vraiment préoccupé de vous entendre utiliser des mots comme « profonde méfiance », « peur » et « cynisme » et de votre inquiétude à l'égard de la dénonciation. À mon avis, il y a quelque chose de fondamental qui ne fonctionne pas si les gens à qui nous faisons confiance avec notre démocratie travaillent dans un environnement où ils ne croient pas que leurs valeurs sont respectées et protégées. Je vous dirais qu'il nous reste encore beaucoup à faire afin de respecter le travail effectué par les fonctionnaires.

M. Greg Phillips: Merci.

Mme Debi Daviau: Nous avons récemment mis à jour un sondage réalisé auprès de nos scientifiques, particulièrement sur leur musellement. Même si nous l'avons réalisé en 2013, environ 90 % de nos membres sentaient qu'ils étaient muselés; ce chiffre est maintenant passé à un peu plus de 50 %. Toutefois, au-delà de 50 % des scientifiques ont encore le sentiment d'être muselés. Malgré les déclarations selon lesquelles ils peuvent maintenant parler ouvertement de leur travail, ils ne peuvent toujours pas parler ouvertement de leurs inquiétudes.

M. Charlie Angus: J'aimerais passer à la question de la dotation et de la nécessité d'un plus grand bassin de main-d'oeuvre.

Lorsque je siégeais au Comité il y a quelques années, nous examinions les taux élevés de roulement dans certains secteurs et certaines régions à l'extérieur de la capitale nationale. Comme je l'ai dit, je suis plus que disposé à faire venir davantage d'employés dans les bureaux de Timmins et de Kirkland Lake si vous voulez nous aider. Ils font de l'excellent travail. Les conditions sont excellentes. Vous allez vraiment aimer que votre personnel travaille dans ces endroits.

On a toujours appelé cela « L'empire contre-attaque ». Ce sont les sous-ministres qui aiment avoir les choses bien en main et qui n'ont pas aimé être sur le terrain; toutefois, cela me semble insensé. Si nous voulons attirer les meilleurs et les plus brillants et appuyer les emplois de la classe moyenne, nous pourrions probablement procéder un jour ou l'autre à une décentralisation du travail et être plus efficaces.

Monsieur Phillips, je crois que vous avez soulevé ce point. Comment pourrions-nous rendre cela fonctionnel?

M. Greg Phillips: C'est vraiment au cas par cas. Cela dépend du ministère. Il faut que ce soit réalisable sur le plan opérationnel. Parfois, on doit tous être ensemble dans la même pièce pour faire avancer les choses. Les traducteurs en sont un bon exemple. Nos traducteurs travaillent dans tout le pays. Vous leur donnez du travail, et tant qu'ils ont accès à Internet pour utiliser les outils dont ils ont besoin pour faire leur travail, ils peuvent travailler de n'importe où.

Si vous examinez la question, vous voudrez peut-être vous adresser aux responsables de Statistique Canada. Je sais qu'ils travaillent à la modernisation du milieu de travail. Il s'agit de l'un des services les plus à l'avant-garde pour ce qui est de trouver une façon de donner accès au bureau afin que les employés puissent travailler de n'importe où et n'importe quand. C'est fondamental. Ils font du très bon travail. Je ne sais pas exactement ce qu'ils font, parce que je ne suis plus là, mais je sais qu'ils vont dans ce sens.

Dans cette approche, afin de pouvoir consulter une ressource pour voir ce qui se passe, on envisage en fait de la rendre accessible et de permettre aux gens de partout au pays de travailler d'où qu'ils soient.

Mme Debi Daviau: J'aimerais vraiment qu'un des députés me pose une question au sujet du télétravail.

M. Charlie Angus: Je n'allais pas le faire, mais il se trouve que c'est la quatrième question sur ma liste. Je vais simplement la faire passer devant.

Allez-y. Parlez-nous du télétravail.

Mme Debi Daviau: Merci infiniment.

Si je dis cela, c'est parce que je représente les travailleurs des TI, domaine qui se prête très bien au travail virtuel. Comme Greg l'a souligné à juste titre, tous les emplois ne se prêtent pas au travail virtuel, mais c'est le cas pour la grande majorité d'entre eux. Nous croyons que le gouvernement doit être présent dans toutes les petites villes et tous les petits villages du pays. Les centres de Service Canada ou les bureaux de l'Agence du revenu du Canada sont des moyens pour le gouvernement de rester en contact avec les gens. Par conséquent, il va sans dire que vous disposeriez de ressources importantes à l'extérieur de la région de la capitale nationale.

Comme je l'ai dit, c'est un monde virtuel. Les outils sont vraiment là pour que l'on puisse établir des contacts virtuels. Je le fais tout le temps avec mes membres d'un bout à l'autre du pays. Je ne suis pas forcée de courir d'un endroit à l'autre pour établir ce contact.

Pour mettre cela en contexte, la lettre de mandat du ministre de l'Emploi parle de promouvoir des régimes de travail souples et non conventionnels. Je crois honnêtement que, étant donné que le gouvernement du Canada constitue votre effectif, votre armée, pour ainsi dire, vous avez une réelle occasion de mettre en application ce genre de changements au sein de la fonction publique et de faire valoir la question de la capacité de travailler de façon virtuelle et souple, à partir de différents endroits, ce qui facilite le recrutement et le maintien en poste des employés les plus brillants et exemplaires. Cela aidera votre prochaine génération de recrues, parce qu'il s'agit d'un environnement attrayant pour elles, et cela confirme les valeurs que le gouvernement essaie actuellement d'inculquer à tous les Canadiens.

● (1655)

M. Charlie Angus: Je vous remercie.

Il me reste très peu de temps. En ce qui concerne la question de la montée de la fonction publique parallèle, nous avons parlé des emplois précaires, des contrats permanents et des emplois temporaires. Pouvez-vous nous éclairer un peu plus quant à la montée de la fonction publique parallèle?

Mme Debi Daviau: Environ 14 milliards de dollars par année sont dépensés en sous-traitance. Nous croyons que la plupart de ces services représentent des dépassements de coût de 100 %, parce que les employés de la fonction publique ont les aptitudes nécessaires et sont disponibles pour le faire; il suffit d'être en mesure de puiser dans le bassin. Le coût est de deux à dix fois plus élevé, de sorte qu'il n'est même pas dans l'intérêt du gouvernement d'emprunter cette voie.

Je crois honnêtement que si vous corrigez le problème de dotation et que vous simplifiez et facilitez la tâche aux bons gestionnaires pour qu'ils embauchent de bonnes ressources lorsqu'ils en ont besoin, ils ne se tourneront pas vers des budgets différents, comme le budget de fonctionnement et d'entretien, ainsi que d'autres processus pour obtenir ces ressources à l'interne.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Jowhari, vous avez sept minutes.

M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.): Monsieur le président, je partagerai mon temps avec Mme Yip.

Je remercie les témoins. Vous vous êtes présentés avec beaucoup d'excellentes recommandations concernant le processus d'embauche, les défis à relever et les améliorations à apporter. D'après la note que la Bibliothèque du Parlement a préparée, je crois comprendre que le conseil consultatif mixte réunit tous les représentants des syndicats du secteur public au moins trois fois par année. Cela permet au moins au syndicat d'être en mesure de représenter les préoccupations et les possibilités d'amélioration.

Quand le conseil consultatif mixte a-t-il tenu une séance pour la dernière fois? En faisiez-vous partie? Ces possibilités d'amélioration ont-elles été soulevées?

Mme Debi Daviau: Je vais laisser Debbie répondre, parce qu'elle siège à ce conseil. J'ai un représentant qui y siège. Toutefois, le conseil fait davantage de communication d'information que de consultation, de sorte que les occasions de présenter des idées d'amélioration sont rares. De plus, c'est la Commission de la fonction publique qui rend compte des initiatives. Il s'agit davantage d'un rapport que d'une occasion pour nous d'avoir un échange constructif.

M. Majid Jowhari: L'une de vos recommandations serait-elle d'élargir le rôle du conseil consultatif de manière à ce qu'il tienne également compte des commentaires?

Mme Debi Daviau: Je pense qu'il a toujours été prévu qu'il ait la capacité de consulter, d'assurer une collaboration et une consultation significatives, mais ce n'est pas vraiment ce qui se passe. On ne peut pas vraiment faire ça trois fois par année, de toute façon. Il faut un peu plus de régularité.

M. Majid Jowhari: Madame Cooper.

Mme Deborah Cooper: La dernière réunion à laquelle j'ai assisté remonte à juin, mais j'ai changé d'organisations. J'en ai probablement manqué une en septembre dernier, ou il y en aura une dans quelques semaines. Avec un peu de chance, j'assisterai à la prochaine. Le conseil se réunit environ trois fois par année. C'est en quelque sorte de haut niveau. Il y a des représentants des deux côtés. Il y a un certain nombre de syndicats, ainsi que la Commission de la fonction publique, et des représentants du Conseil du Trésor et de quelques autres ministères également.

Je suis d'accord avec Mme Daviau pour dire qu'il s'agit surtout de communication d'information. Il est possible de fournir une rétroaction sur les politiques et les initiatives de la Commission de la fonction publique à ce conseil consultatif, mais habituellement lorsque le processus est déjà entamé. Il ne s'agit pas d'une consultation à la base. Il ne s'agit pas de dire: « Nous avons cette idée visionnaire, et travaillons ensemble pour créer quelque chose. » Il manque cette partie. On dit plutôt: « C'est l'initiative sur laquelle nous travaillons, voilà où nous en sommes. Avez-vous des commentaires à faire à ce sujet? La prochaine fois que nous nous réunirons, nous vous dirons où nous en serons rendus. » Ça ressemble plutôt à cela.

M. Majid Jowhari: Merci.

Je vais revenir à Mme Daviau.

Je crois savoir que votre institut représente environ 60 000 membres et 27 employeurs différents dans sept administrations. Cela figure dans les notes. Parmi toutes ces administrations, y a-t-il des pratiques exemplaires que nous pourrions utiliser dans le processus d'amélioration de l'embauche?

Mme Debi Daviau: La grande majorité de nos membres relèvent du secteur public, même s'il s'agit d'administrations différentes. La majorité d'entre eux travaillent dans le secteur public fédéral. Ce que nous trouvons systémique dans ce secteur, nous le trouvons également problématique dans les secteurs publics provinciaux. Je ne suis pas certaine qu'il y ait de bons exemples à donner en l'occurrence.

● (1700)

M. Majid Jowhari: Permettez-moi de passer à autre chose.

Le recrutement fait l'objet de nombreuses discussions, qui portent en fait sur le calendrier, les défis et la nature séquentielle. Vous dites que certaines d'entre elles sont tenues à juste titre et que d'autres ont besoin d'être améliorées. On a très peu parlé du coût réel de l'embauche. Quel est le coût réel de l'embauche d'une personne lorsque le processus d'embauche prend 197 jours? Avez-vous une idée des coûts que ces ministères doivent engager pour ce processus?

Mme Debi Daviau: Nous n'avons jamais été informés des coûts. Je peux vous affirmer que les ministères ont la propriété exclusive de ces bassins, parce que cela leur coûte beaucoup d'argent, de temps et de ressources, et que cela se fait au détriment d'autres activités auxquelles ils souhaitent prendre part.

Je ne sais pas exactement à combien il se chiffre, mais je sais qu'il y a un gaspillage important, surtout lorsqu'on n'utilise pas les ressources qui sont retenues pour un bassin dans le cadre de ces processus.

M. Majid Jowhari: Le fait que cela coûte beaucoup d'argent appuie l'idée du partage du bassin afin que les coûts puissent être partagés.

Mme Debi Daviau: C'est une partie du problème. Les ministères doivent financer eux-mêmes ce processus de ressourcement. Une fois qu'ils se sont donné la peine d'établir un bassin et de déterminer les ressources préqualifiées, la dernière chose qu'ils veulent faire est de laisser les autres ministères qui n'ont pas payé pour ce processus puiser dans ces bassins.

C'est la plus grande partie du problème. Ils se sentent propriétaires du bassin qu'ils ont créé parce qu'ils l'ont payé. Je pense qu'il doit y avoir un meilleur moyen de collaborer au paiement et à la création de ces bassins, afin que cet obstacle...

M. Majid Jowhari: J'aimerais donner à ma collègue au moins quelques minutes pour poser une question.

Mme Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.): Non, ça va. Vous pouvez continuer.

Le président: Il vous reste environ une minute.

M. Majid Jowhari: Nous avons parlé de recrutement, mais très peu d'organisations sont venues ici et ont parlé de maintien en poste. Le maintien en poste nous aide également. Si nous avons un programme de maintien en poste adéquat qui parle de bonnes mesures incitatives, de perfectionnement, de mobilité et de flexibilité dans le travail, cela nous aide à persévérer et à faire croître le bassin.

Que pensez-vous du maintien en poste?

Mme Debi Daviau: Une rémunération concurrentielle.

M. Greg Phillips: Une rémunération concurrentielle et également de la formation.

La formation dans la fonction publique fait l'objet de beaucoup de bouche à oreille. J'en ai parlé dans mon exposé. La formation linguistique a vraiment souffert. Les gens se heurtent à un obstacle. Ils ne répondent pas au profil linguistique. Les concours aux échelons supérieurs demandent un certain niveau linguistique. On n'accorde aux employés ni de congé ni de temps pour suivre une formation linguistique. Il s'agit d'un obstacle, alors ils partiront.

S'ils voient qu'ils ne peuvent pas progresser...

M. Majid Jowhari: Il s'agit donc de formation, ainsi que de rémunération concurrentielle.

Merci, monsieur le président.

Le président: Chers témoins, je veux vous remercier une fois de plus de votre présence.

Vos conseils, vos suggestions et vos recommandations nous aideront grandement à élaborer un très bon rapport lorsque cela se produira enfin.

S'il y a d'autres renseignements que vous souhaitez transmettre au Comité, je vous encourage à le faire par l'entremise de notre greffier. Toute recommandation, suggestion ou observation que vous auriez à formuler seraient grandement appréciées, alors n'hésitez pas à le faire.

Merci encore de votre présence.

Chers collègues, nous allons suspendre la séance pendant environ deux minutes et nous poursuivrons la séance à huis clos.

[*La séance se poursuit à huis clos.*]

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur.* Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur.*

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes
à l'adresse suivante : http://www.noscommunes.ca

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act.* Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act.*

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the House of Commons website at the
following address: http://www.ourcommons.ca